H.R.M

Human Resource Management

بحـــث تخـــرج

أهمية الموارد البشرية في المنشآت ووظائفها التخصصية





إعداد : الخضر علي الخضر صالح

تلفون : 00967-777199293

البريد الالكتروني : alkhader_ali@yahoo.com

الفهرس :

إهــــــــــــداء

بسم الله الرحمن الرحيم

((وقل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون))
صدق الله العظيم

إلهي لايطيب الليل إلا بشكرك ولايطيب النهار إلى بطاعتك .. ولاتطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين.. سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.
إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد..

والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة

إلى من بها أكبر وعليه أعتمد .. إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي.. إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها.. إلى من عرفت معها معنى الحياة.

ابني علي

إلى القلب الطاهر الرقيق والنفس البريئة إلى رياحانتي في هذه الحياة.

الخضر علي الخضر صالح

مقدمة البحث :

في هذا البحث ننطلق من فكرة أساسية وهي شرح صورة كافية وملمة عن أهمية الموارد البشرية ووظيفتها والاتجاهات الجديدة في عملية الموارد البشرية، اضافة الى أهمية تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل لهذه الموارد البشرية بشكل يساعد الموظفين على تقديم أقصى طاقاتهم ومهاراتهم وقدراتهم لتحقيق الأهداف. فال عنصر البشري أصلاً استثمارياً يجب إدارته وتطويره بفعالية وكفاءة إذا أرادت المنظمة أن تحقق "زيادة انتاجية وتفوق في الأداء" في الأجل الطويل.

فمن هذا البحث يستطيع انشاء الله كل من يدرسة يطبقة ان يصل الى اساسيات قيمة تحتاج الى رؤية مستقبلية واهداف واضحة لعمل برامج ناجحة لكل من لدية موارد بشرية، يعني أن خلف كل منظمة ناجحة برامج ناجحة للمواردها البشرية.

هدف البحث:

لا شك أن كثير من الموظفين يحصلون على ترقيات في مجال اعمالهم مما يؤهلهم الى التقدم في قيادة العديد من الموظفين، ولازال الكثير منهم يجهل كيف التعامل مع موارد البشرية، فكان هدف البحث تنمية مهاراتهم وكل من يحب ان يطور نفسة في مثل هذه المجالات.

نبذة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية

أول بدايات إدارة الموارد البشرية كانت بتشكيل نقابات لمجموعات من الحرفيين وذلك من اجل تحسين ظروف عملهم حيث كانت هذه النقابات الممهد الأولي لما يعرف Trade Union وقد تم ظهور دور إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر في نهاية القرن الثامن عشر وذلك بسبب الثورة *الصناعية* وفي هذه الفترة لم يعد هناك اتصال مباشر بين أصحاب المال والموظفين كما كان وذلك لانشغال أصحاب المال وكذلك بسبب تعيين مديرين ليقوموا بهذا الدور. ونتيجة للتطور التكنولوجي ظهر دور النقابات العمالية مما كان له الأثر الفعال في بيئة العمل وظهور إدارة شؤون الموظفين حيث بقي الحال في تلك الإدارة على دور محدود لغاية الستينات من هذا القرن.

أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزء أساسي في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد و أصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها.

أهميتـــــــــــــــها :

تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز .

لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب.

ان الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية هو وضع إستراتيجية Strategy لإدارة المــوارد البشرية (على أن تكون مستمدة ومتماشية مع الاستراتيجية العامه للمنظمه ومتماشية مع رؤيـا Visionورسالة Missionوأهداف Objectives المنظمة) بحيث يتضمن عمل وتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية والتي تشتمل على القيام بالوظائف والمهام التالية:

- التحليل الوظيفي Job Analysis
- الوصف الوظيفي Job Description
- نظام الاختيار والتعيين Recruitment and Selection
- نظام تقييم الأداء Performance Appraisal
- نظام التعويض والمكافأة Compensation and Benefits System
- تطوير الموارد البشرية Human Resources Development
- نظام تحفيز الموظفين Motivation and Incentives
- تخطيط الموارد البشرية Human Resources Planning
- وضع الصلاحيات والمسؤوليات Authorities and Responsibilities
- وضع وتحديث الهياكل التنظيمية Organization Structure
- وضع أنظمة السلامة Health and Safety
- دراسة مشاكل العاملين ومعالجتها Employee Problem Solving

أهم العوامل التي أبرزت أهمية إدارة الموارد البشرية:

1- اكتشاف أهمية العنصر البشري.

2- حجم المنظمة ونمو عدد الموظفين فيها.

3- ظهور النقابات العمالي وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.

أما عن موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دورا استراتيجيا وأخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي ومع ذلك يختلف تحديد هذا الموقع من منظمة لأخرى لعدة عوامل ومن أهمها:

1- نمط إدارة المنظمة ومدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.

2- عدد العاملين في المنظمة.

3- الهيكل التنظيمي العام للمنظمه الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية.

مفهوم إدارة الموارد البشرية في إدارة الأعمال والإدارة العامة:

أن مضمون إدارة الموارد البشرية واحد في كل من إدارة الأعمال والإدارة العامة وان الفرق في الشكل وليس في الجوهر والمضمون .

إذا يمكن القول انه لا يوجد فرق في إدارة الموارد البشرية سواء كانت في إدارة الأعمال أو في الإدارة العامة حيث أن أسس ومبادئ إدارة الموارد البشرية واحد في كلا المجالين .

****

****

*****

- وظائف المنظمة
  - وظائف تخصصية
    - الإنتاج
    - التسويق
    - المالية
    - الشراء والتخزين
    - التطوير والتنمية
    - الموارد البشرية
      - مفهوم وتنظيم إدارة الموارد البشرية
      - الوظائف التخصصية
        - أولاً: تصميم الوظائف
        - ثانياً: تحليل الوظائف
        - ثالثاً: توصيف الوظائف
        - رابعاً: تخطيط الموارد البشرية
      - الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية
  - وظائف إدارية المنظمة
    - تخطيط
    - تنظيم
    - توجيه
    - رقابة

((هيكل بوظائف المنظمة))

إدارة الموارد البشرية:

هي أداء الفعاليات والأنشطة التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين الشركة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها.

وتمثل عملية إدارة الموارد البشرية جزءاً هاماً من عملية التخطيط في الشركات حيث ان مسئوليتها الرئيسية هي التأكد من وجود الأفراد المناسبين في الوقت المناسب لتحقيق أهداف الشركة.

وبأمكاننا القول ان عملية الموارد البشرية تتضمن كافة القرارات الإدارية والإجراءات التي تؤثر على طبيعة العلاقة بين الشركة والعاملين بها.

والهدف الأساسي منها هو توفير

العدد المناسب من الأفراد المناسبين في المكان الصحيح في الوقت المناسب.

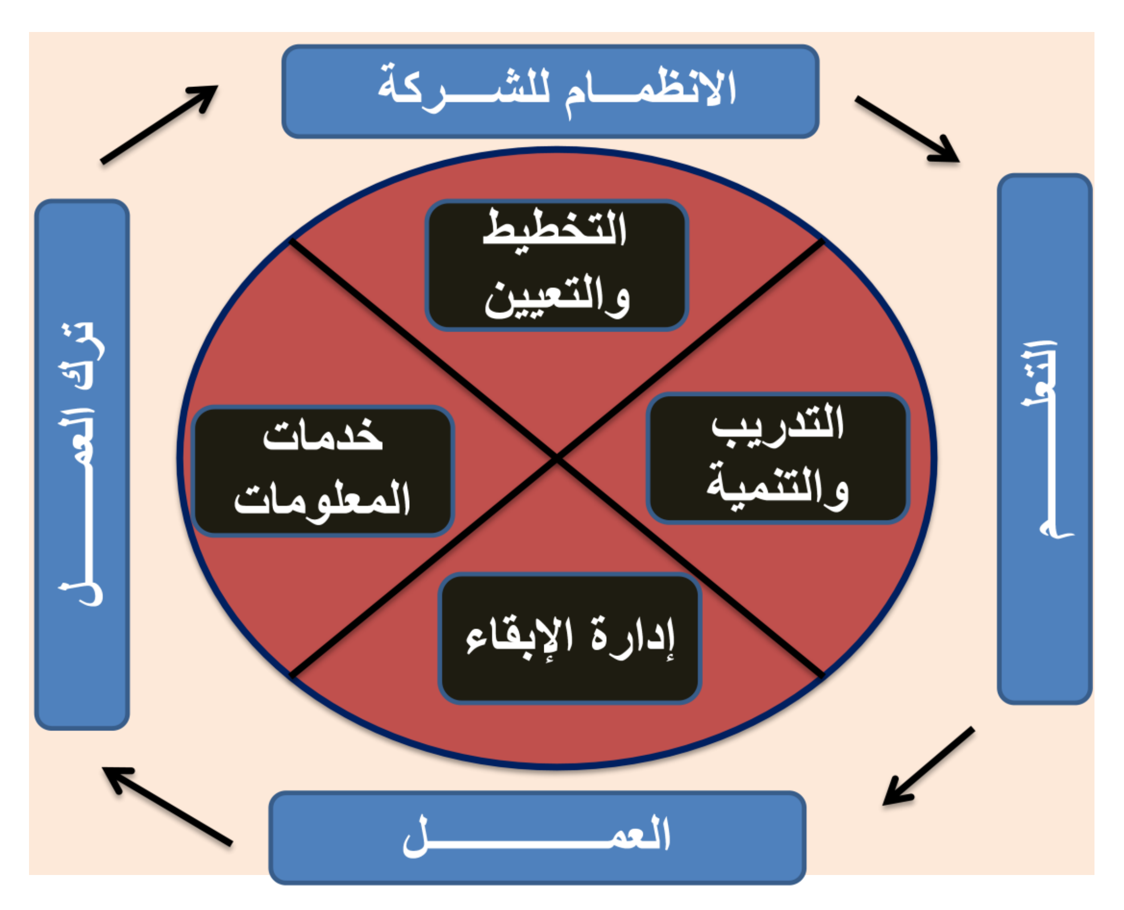
أهمية إدارة الموارد البشرية:

تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز. لذلك يمكن القول أن توسع الإنتـــاج لايكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عاليه من الآلات والمعدات)، بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزه والقابله لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب.

الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية: وضع إستراتيجية Strategy لإدارة الموارد البشرية (على أن تكون مستمدة ومتماشية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة و متماشية مع رؤيا ورساله وأهداف المنظمة) بحيث يتضمن عمل وتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية والتي تشتمل في عمليتها القيام بالوظائف والمهام التالية :-

1. التخطيـط وتـوفيـر العمـــالـــة .
2. التنميـــــة والتـــــــدريب.
3. الاحتفاظ بالعاملين وإدارة شئونهم.
4. خدمات وأنظمة معلومات الموارد البشرية.

Alkhader_Ali@Yahoo.com
اعداد : الخضر علي الخضر®



الشكل اعلاه يوضح (فوائد عملية إدارة الموارد البشرية) .

أولاً : التخطيط وتوفير العمالة

التخطيط هو وضع أهدافك في برنامج عمل قابل للتنفيذ ، **أو بعبارة أخرى:** رسم صورة واضحة للمستقبل، وتحديد الخطوات الفعّالة للوصول الى هذه الصورة، بمعنى وضع أهدافك في برنامج زمني، وتحديد الخطوات والإجراءات التي تقود إلى تحقيقها. فإن التخطيط مهم للعمل على تنفيذ المهام والمشاريع المنوطة بالفرد في الوقت الحاضر، هذا بالإضافة إلى اٴهميته كمنهج للتعامل مع المشكلات التي تطرأ على الفرد والعمل على حلّها.



التخطيط الجيد للموارد البشرية يوضح عـــدد الأشخاص المطلوب تعيينهم، وماهي المهارات المطلوبة، ووقت الاحتياج لهم. كما انه يتيح الوقت للبحث وإجراء المقابلات الشخصية والاختبارات ومراجعة الأشخاص الذين تم تحديدهم في نموذج طلب الوظيفة للرجوع اليهم لاحقاً. إن تعيين الشخص المناسب ينتج عنه تجربة إيجابية للشركة والموظف.

((فأن التخطيط الفعال يؤدي الى قرارت صائبة))

ويمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية على انه "العملية التي تسعى المنظمة من خلالها الـى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة .



أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية:

1 يساعد على تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع
2 يساهم في زيادة العائد على استثمارات المنظمة ويخفض التكلفة عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية.
3 يساعد على تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
4 يظهر نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير.
5 إشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من المنظمة والفرد
6- يقود خطاك إلى أعلى، ويرفع روحك المعنوية، ويحسن رؤاك وعلاقاتك مع الآخرين.



عند القيام بعملية التخطيط يتم طرح الأسئلة التالية:

- ماهو نوع الأشخاص المطلوبين؟
- متي نحتاج الى هؤلا الأشخاص؟
- ماهي المهارات والسلوك والمعرفة والخبرة المطلوبة في الشخص المناسب؟
- ماهي الأجراءات التي ستتخذ بعد الحصول على المعلومات السابقة؟
- هل سيتم استقطاب أفراد من خارج الشركة ام من الداخل؟

((إن الوصف الواضح والتخطيط المسبق يؤدي إلى اتخاذ قرارات سليمة))

هناك عوامل مؤثرة في تخطيط الموارد البشرية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية وهما المؤثرات الداخلية والمؤثرات الخارجية.

المؤثرات الداخلية:

المؤثرات الداخلية هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا ومن أهم تلك العوامل التالي :

1أهداف المنظمـــــة: حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة مــن القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.
2 الوضع المـــــالي: الوضع المالي للمنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية. والوضع المالي يؤثو على أنشطة أخــرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقاءهـا على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز ... الخ.
3 التغيرات التنظيمية: تعتبر التغيرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو أحـــداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية. خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بـدوره قـد يتطلـب إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية.
4 حجم العمـــــــل: يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته.

المؤثرات الخارجية:

يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة لأي منظمة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الخارجية ومن أهم تلك العوامل التالي :

1 عوامل اقتصادية: تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصاديــة الخارجيــة المحيطة بها كالتضخــم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة. فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة.
2 سياسة العمالة في الدولة: وتتضمن هذه التشريعات القانونيــة التي تضعهـا الدولـة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور ... الخ.
3 عوامل تقنية : يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر علـى حجــم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها واثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم
4 أوضاع سوق العمل : ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل مـن حيث الفائـض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.
5 عوامل تنافسية: ويتمثل هذا في أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبـح حاجة المنظمة اكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة.
6 العوامل الاجتماعية السكانية: ويتمثل هـذا في حركة السكان وانتقالهـم من منطقة جغـرافية الى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة واثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز.

اما توفير العمالة : فأنه يتضمن وصف المتطلبات الوظيفة، والإعلان عنها ثم إجراء المقابلات الفعالة وتطبيق معايير ثابتة والاستقطاب ومن ثم مناقشة المرتبات المناسبة.

ثانياً : التنمية والتدريب

التنمية: هي تنمية مهارات الافراد العاملين في الشركة .

التدريب: هو تدريب الافراد العاملين على العمل والخطوات التي يجب ان تتبع.
أو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما.
يتم تعريف العاملين الجدد بالشركة ومهام الوظيفة التي سيشغلونها ومن ثم تقدر الشـــركة احتياجاتهم التدريبية بصورة صحيحة وليس بصورة عشوائية. حيث أن اختيار فترة التدريب الملائمة والتوقيت المناسب يؤدي إلى فاعلية التكلفة.

وتؤكد الدراسات أن تخطيط المسار الوظيفي يهم المؤسسة بالقدر نفسه الذي يهم كل موظ ف على حده اي ان التخطيط والمسار الوظيفي يساعد إدارة الشركة والعاملين بها على تفهم اهدافهم ومستقبلهم الوظيفي، ومعرفة قدراتهم وامكاناتهم وتعريفهم بالادوات والوسائل الضرورية لتحقيق تلك الاهداف، وتتضمن خطط تنمية المهارات الخاصة بموظف ما. لذلك فانه يجب على الشركات ان تتوفر لديها برامج تدريبية وتنمية من خليط من الدورات حتى تشجع مواردها البشرية على البقاء والنمو داخل الشركة.



النتائج التي يحققها التدريب الناجح:

1. الزيادة في الانتاج والاقتصاد في النفقات.
2. انخفاض معدل دوران العمل، ورفع معنويات العاملين.
3. توفير القوة الاحتياطية في المنشأة.
4. تسهيل مهمة الرقابة والإشراف.
5. تخفيض عدد الحوادث والأخطاء.

ثالثاً : الاحتفاظ بالعاملين وإدارة شئونهم

يجب على إدارة الموارد البشرية اولاً معرفة ما يحتاجه العاملون ليستمروا في العمل بالشركة وكونوا ملتزمين تماماً بنجاحها. فالاحتفاظ بالعاملين هي مسئولية رئيسية لإدارة الموارد البشرية.

<u>الأنشطة التي تتضمن الاحتفاظ بالعاملين وإدارة شئونهم التالي:</u>

أ - التعريف بالشركة والنقل والترقية بالأضافه الى التسكين في المكان المناسب.
ب - قياس أداء الافراد وإدارة عملية الأداء.
ت - تقديم المشورة والنصح.
ث - مكافاة العاملين
ج - تنظيم ترك العاملين العمل في الشركة، ويتضمن ذلك انهاء العقد بإرادة الموظف او انهاء العقد لسببٍ ما.
ح - خلق معنويات مرتفعه وخلق الرضاء بين الموظفين ومرؤسيهم، فالرضى الوظيفي هو ذلك الشعور بالاكتمال و الانجاز النابع من العمل. هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات

أو حتى الإجازات. إنما ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته. و من الناحية النظرية يمكن لأي وظيفة أن تحقق قدرا" من الرضاء: -

- فالمشرف الذي يؤدي دوره بنجاح كقائد لفريق العمل يقود سيارته في نهاية اليوم بعد العمل و هو شاعر بالرضاء.
- و الفني الذي ينجح في اكتشاف الآلة التي تسببت في تعطيل الإنتاج و إصلاحها يشعر بالفخر لما أنجزه.
- كذلك قد يستمد المدرب الذي يلاحظ ارتفاع مستوى المتدربين إحساسه بالرضا من هذا الإنجاز

و يرجع الرضا الوظيفي بقبول الإنسان وظيفته كما هي و قيامه باستغلال كل سبل الرضاء المتاحة له من خلالها. ويرتبط بالوظيفة الواحدة أكثر من مصدر لتحقيق الرضاء، فالإنسان قد يشعر بالارتياح نتيجة لارتفاع أدائه في العمل أو جودة عمله أو تعلم مهارات جديدة أو العمل كجزء من فريق العمل و كذلك مساعدة الزملاء أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقي الثناء. فيمكن لأي عامل الحصول على عشرة مصادر للشعور بالرضاء على الأقل .

و يكمن الشعور بالرضاء الوظيفي كل يوم عن طريق التنقيب داخل عناصر الرضاء المتاحة، وهذا الأمر ينطبق حتى على من ينتظرون الوقت المناسب للانتقال إلى مجال عمل آخر، فالسر يكمن أن تستمتع بعملك الحالي بينما تستعد لعمل أفضل .و الكثير من الناس يحققون قدرا" معقولا" من الشعور بالرضاء من خلال أداء أعمال تقليدية. فهم يحسنون استغلال وقت العمل بغض النظر عن طبيعة المهام التي يؤدونها.

فلتواجه الأمر إذن! فمعظم الناس لا يشعرون بالرضاء بالقدر الذي يمكنهم الحصول عليه لو كان لهم موقف إيجابي تجاه ما يؤدونه.

ما الذي يمكن فعله حيال ذلك؟

الأمر سهل، فبدلا" من النظر للعمل على أنه عبء يجب تحمله، علينا أن ننظر إليه على أنه أحد المصادر الأولية للشعور بالرضاء و السعادة و العمل على تحقيق ذلك فعليا" و معنى هذا أن علينا أن نبحث بعمق داخل أنفسنا و نغير نظرتنا لما نؤديه من عمل. و لكن ما سبب صعوبة تلك التغييرات؟ ربما تكون الأسباب هي:-

* أننا قد دربنا أنفسنا على تجنب أنفسنا العمل بدلا" من الاستمتاع به، فالعمل هو واجب نؤديه للحصول على متطلبات الحياة و ليس مصدرا" للإشباع الشخصي. و ما لم نغير هذا المنظور فتحقيق الرضاء هو حلم يستحيل تحقيقه.

* كما أننا نغمض أعيننا عن حقيقة أن العمل يمكن أن يحقق لنا نوعا" من الرضاء لا يمكن الحصول عليه من سواه.

* كذلك نحن نفترض أن الإدارة هي التي توفر لنا معظم ما نحتاجه من عملنا بينما، في الحقيقة، يتحقق الشعور بالرضا من خلال ما نقوم به من جهد ورغم أنه يجب على الإدارة أن تبذل أقصى ما بوسعها لتحقيق الشعور بالرضاء للعاملين لديها، إلا أن النظر للعمل بإيجابية

هو تحدي شخصي للغاية. فلكي تنجح يجب أن ينبع الأمر من داخلك. و على الموظفين إدراك أن الإدارة لا تستطيع منحهم شهادة شعور بالرضاء عن وظائفهم مع الراتب الشهري.

قس الرضاء الوظيفي عند موظفيك في الشركة لتعلم مدى رضاهم الوظيفي. واذا اتضح لك ان مستوى الرضاء متدني فاعلم ان هذا سوف يؤثر في لأنتاج في منظمتك.

اليك أسئلة استطلاع قياس الرضا الوظيفي

كيف تقيم بشكل عام مستوى الرضا الوظيفي بالشركة:

- غير مرضي إطلاقاً
- غير مرضي
- عادي
- مرضي
- مرضي بشكل مطلق

كيف تقيم المميزات التي تقدمها الشركة:

- غير مرضي إطلاقاً
- غير مرضي
- عادي
- مرضي
- مرضي بشكل مطلق

هل تعتقد أن معظم الموظفين يحسون بنفس احساسك فيما يتعلق بالرضا عن العمل:

- نعم
- لا
- لست متأكداً

ما مدة عملك بالشركة:

- أقل من ستة شهور
- من ستة شهور حتى سنة
- ثلاث سنوات حتى خمس سنوات
- أكثر من خمس سنوات

أذا رغب أحد أصدقائك أو أحد أفراد عائلتك في العمل بالشركة هل سترد عليه بأن الشركة تطلب موظفين:-

- نعم
- لا
- ربما

هل ترى أن هيكل الإدارة يمكنك من أداء أهدافك الوظيفية:

- نعم
- لا
- لست متأكداً

بم تشعر تجاه المدير :

(لا أوافق مطلقاً) (لا أوافق) (عادي)
(أوافق) (أوافق بشدة) (لا أوافق مطلقاً).

يتفهم عملي
يستمع إلي
يعطيني ملاحظات قيمة
يتوقع منى عملاً أفضل
ينوي تشجيعي
يمدني بتدريب جيد

في حالة وجود مشكلة هل هناك شخص أخر بخلاف مديرك يمكنك الحديث معه

- نعم
- لا
- لست متأكداً

هل تهتم الشركة بتوافر خبرات عملية مرضية لديك

- نعم
- لا
- لست متأكداً

ماذا تقترح لتطوير الشركة:

....
....
....
....
....

ماذا لديك من اقتراحات لمديرك للتطوير:

....
....
....
....
....

ماسبق كان قياس استطلاع الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في منشآتك

فإذا نجحت في اختيار العاملين وعملت على خلق روح قوية بينهم (روح الفريق) فان ذلك يكفل الرضا الوظيفي وحفظ النظام واطاعة الاوامر والقوانين واللوائح والضغط على أي فرد يحاول الخروج عليها كما يكفل الاحتفاظ بمستوى مناسب من السلوك والاداء الوضيفي على عدة عناصر ترتبط بعملية العلاقات الانسانية مثل سلامة الاشراف وتنمية الروح المعنوية وأيضاً على عناصر ترتبط بعملية التوظف مثل مقابلة الكفايات بالوظائف والتدريب والاجور والترقية والخدمات.

وهناك مخالفات ترجع الى الادارة وتتسبب في عدم الرضا الوظيفي مثل سوء النظام – ضغط العمل – سوء التوزيع في ادوار العمل – عدم وجود حد أدنى لمعادلات الاداء – عدم وضوح التعليمات.

((اعمل جاهداً على خلق الرضاء الوظيفي في منظمتك))

كما أن هناك مخالفات ترجع للعامل نفسه مثل حداثة العهد بالخدمة وسوء توافق الظروف النفسية والمهنية والمرض النفسي أو العصبي ويؤدي كل ذلك الى نقص الانتاج وانخفاض الروح المعنوية والاضرابات وربما الى غلق المنشأة نهائياً .
وعلى مستوى المنشأة ينبغي أن يكون هناك وضوح الاهداف في سياسة الافراد بما يحقق التوافق زالانسجام والكفاية أن تشمل ما يلي:-

1- الاستقرار والثبات والشمول
2- العدالة والانصاف
3- التماشي مع القيم الدينية والاخلاقية
4- ملائمتها للظروف الاقتصادية والاجتماعية
5- مسايرتها للتشريعات القائمة
6- التمشي مع طبيعة المشروع وأهدافه
7- موافقتها لنوعية العاملين في المشروع

وهذا يعني وجود لائحة تفصيلية تحدد نظام العمل والجزاءات لكل مخالفة ووضع حد أدنى لمعادلات الاداء مقابل الاجر الاساسي ومراعاة الظروف التي تخفف من مسؤولية المخالف كضغط العمل وسوء توزيعه وحسن نية المخالف والاتراف بالخطا وحداثة العهد بالخدمـة وكذلك الظروف التي تزيد من مسؤوليته كاستمراره في ارتكاب الخطأ.

رابعاً : خدمات وأنظمة معلومات الموارد البشرية

يعتبر توفير المعلومات الخاصة بالعاملين وبمهاراتهم وتقدمهم وأنماط مسارهم الوظيفي عنصراً حيوياً وفعالاً للمجالات الثلاثة من عملية إدارة الموارد البشرية التي ذكرناها انفاً. كما تتضمن إدارة الموارد البشرية علاقات العاملين، ومعايير التوظيف والصحة والسلامة والخدمات المقدمة للعاملين:-

- **علاقات العاملين**

أن إدارة الموارد البشرية مسئوله عن خدمات مواردها البشرية على سبيل المثال :

i. إدارة المرتبات والأجور
ii. نظام الشكاوي ولوائح الجزاءات
iii. علاقات العاملين بالإدارة

- **معايير التوظيف**

وضع المعايير يعتبر أحد ألادوار الأساسية التي تلعبها إدارة الموارد البشرية. فيما يلي بعض الأنشطة التي يتضمنها هذا الدور.

i. تحليل الوظائف، ووصف الوظائف، وتقييم الوظائف.
ii. معرفة معايير الأداء وقياسيه
iii. تحليل الأجور
iv. دراسة سوق العمل

- **الصحة والسلامة في مقر العمل**

i. وضع معايير السلامة حفاظاً على صحة وارواح العاملين والممتلكات الخاصه بالمؤسسه او المنشآه.
ii. المحافظة على قواعد السلامة.
iii. أجراء تحقيقات فى حوادث السلامه وعمل دراسات عن اسباب الحوادث لوضع حداً لها.
iv. الاحتفاظ بسجلات خاصة بالسلامة.

- **خدمات العلملين**

i. برامج مزايا التقاعد
ii. برامج الرعاية الطبية والتأمينية
iii. برامج المشاركة في الأرباح (حسب سياسة الشركة)
iv. البرامج التشجيعية.



الاتجاهات جديدة في عملية إدارة الموارد البشرية

1. التخطيط الإستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة . يدرس التخطيط هذا موقع الشركة بالنسبة لمنافسيها ومالذي ستقوم بعملة للوصول الى اهدافها كما يأخذ في الحسبان جميع الموارد البشرية.

2. تطوير الشركة

على المدراء الذين يتحملون مسئوليات الموارد البشرية ان يستجيبوا للتغيرات المستمرة في توقعات العاملين بها وفي الحالة الاقتصادية وقوانين اللوائح الحكومية المنظمة للعمل حتى تبتكر أفكار وطرق وحلول جديده نابعه من داخلها لأن مناخ المنافسة المتزايد لايضمن احتفاظ الشركات بوضعهاً الحالي في السوق.

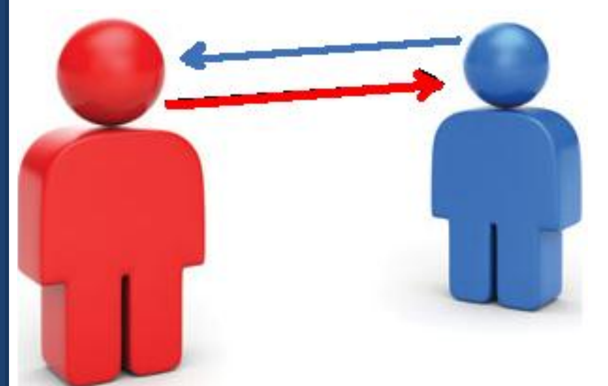




3. مورد الشركة

مع نموا الشركات وأتساع اعمالها، يعتمد المديرون ورؤساء فريق العمل على مهارات المختصين في الموارد البشرية لمساعدتهم في مجالات عديدة.

4. دعم الاتصال



يربط الاتصال الشركة داخلياً ببعضها. ويحدث الاتصال الجيد عندما يتأكد المرسل من ان المتلقي قد فهم الرسالة.

لذا فأن على مرسل الرسالة ومستقبلها التأكد والتحقق من أن الرسالة قد تم فهمها.

الوظائف التخصصية في الموارد البشرية

- اولاً : تصميم الوظائف
- ثانياً : التحليل
- ثالثاً : توصيف الوظائف
- رابعاً : تخطيط الموارد البشرية





Alkhader_Ali@Yahoo.com
اعداد : الخضر علي الخضر®

تصميم الوظائف

هي عملية تعريف للطريقة التي سيتم إنجاز العمل بها وكذلك اتخاذ قرار بشأن المهام المراد جمعها تحت وظيفة ما وهذا يشتمل على مدى سهولة أو صعوبة الوظيفة وأين تبدأ وتنتهـي.

تصنيف الوظائف:

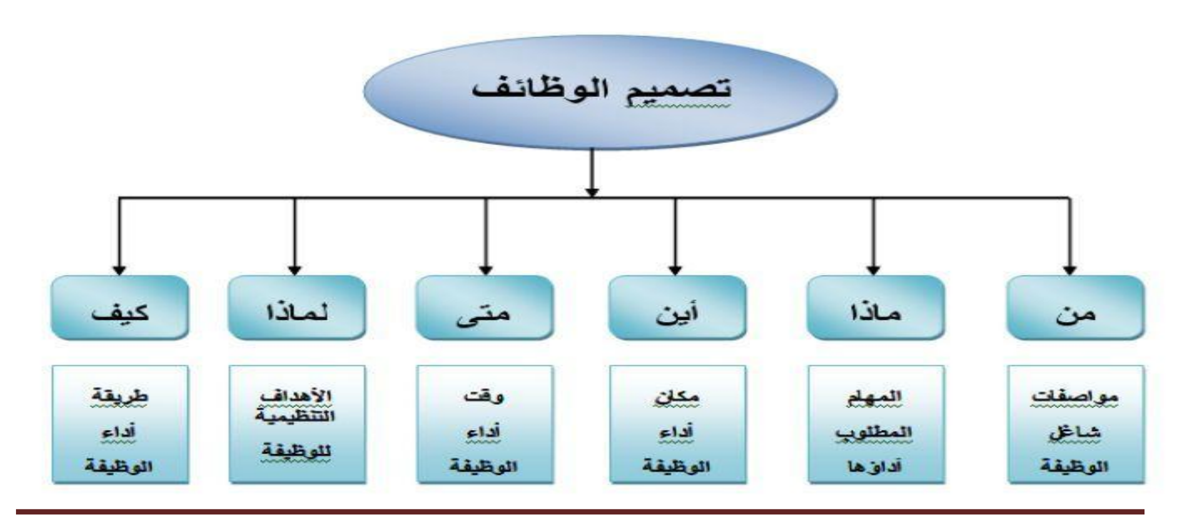
أحد المكونات الرئيسية في تركيبة الأجر هي الوظيفة نفسها. عادة ما تحدد المنظمات قيمة الوظيفة من خلال عملية تصنيف الوظائف.

فإن عملية تصنيف الوظائف هي عملية شاملة لتقرير القيمة النسبية للوظيفة بهدف تحديد أي وظيفة ضمن المنظمة يدفع لها أكثر من الأخرى. ويساعد تصنيف الوظائف على إيجاد العدالة الداخلية بين الوظائف. بالإمكان إيجاد القيمة النسبية للوظيفة عن طريق مقارنتها بوظائف أخـرى ضمن المنظمة.

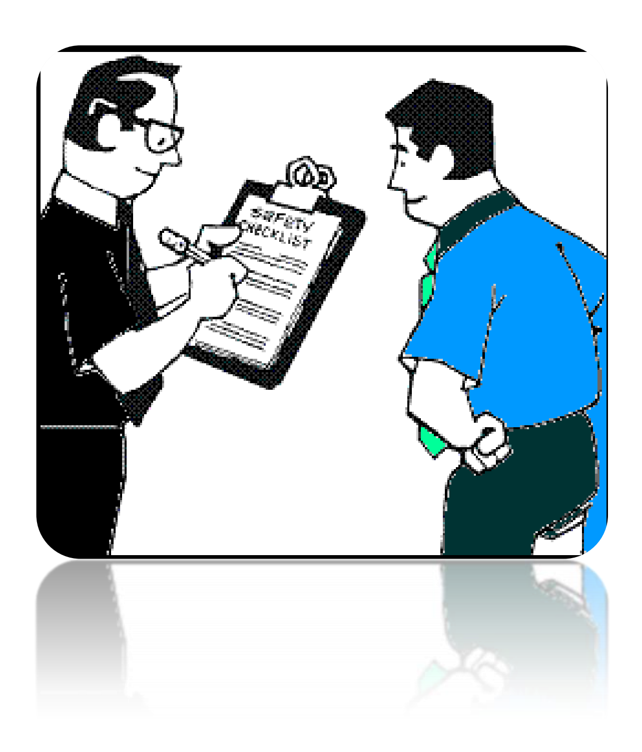
فتصميم الوظيفة هو عبارة عن عملية بناء و تشييد و تصميم أنشطة العمل المحددة لفـود أو مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة و يعكس تصميم الوظيفة الإجابة عن التساؤلات الآتيـــــــــــــــــــــــة:

- كيف تؤدي الوظيفة ؟
- من الذي يؤديها ؟
- أين تؤدي الوظيفة ؟
- متى ستؤدي الوظيفة ؟
- لماذا ستؤدي الوظيفة ؟
- ما هي المهام المطلوب أداؤها في الوظيفة ؟

إذا فتصميم الوظيفة هو عملية تعريف للطريقة التي سيتم إنجاز العمل بها وكذلك اتخاذ قرار بشأن المهام المراد جمعها تحت وظيفة ما وهذا يشتمل على مدى سهولة أو صعوبة الوظيفة وأين تبدأ وتنتهي و يوضح الشكل التالي رقم القرارات المرتبطة بتصميم الوظيف.



ثانياً :
تحليل الوظائف
Job Analysis



تحليل الوظائف

التحليل الوظيفي:

هو الجمع المنظم للمعلومات الخاصة بالوظيفة، ويحدد تحليل الوظائف المهام التي تتضمنها وظيفة اي وظيفة بالأضافة الى المهـــارات والقــــدرات والمسئوليات المطلوبه لتأديتها بنجاح.

توجد هناك ثلاث مهام أساسية تتضمنها عملية تحليل اى وظيفة:

1 - التعريف الشامل والدقيق للوظيفة.
2 - وصف المهام، والمسئوليات، ومعايير الأداء الخاصة بالوظيفة.
3 - توضيح المتطلبات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة ليؤديها بنجاح.

تستخدم المعلومات التي يتم جمعها عن وظيفة ما عن طريق تحليل الوظائف في:

- اعداد **وصف الوظيفة : [** وهو يصف المهام التي تتضمنها الوظيـــفة**].**
- اعداد **مواصفات الوظيفة :[** وهو يحدد المهارات المطلوبة لأداء النجاح**].**
- اعداد **معايير أداء الوظيفة: [** وهـــذا يحـدد مقاييـس الأدء النــاجـــح**].**

يعتبر التحليل الوظيفي حجر الأساس لإدارة الموارد البشرية حيث يتم الرجوع للتحليل الوظيفي في جميع برامج الموارد البشرية ومن أهم تلك الاستخدامات ما يلي :

1- توجية عملية الاستقطاب
2- التخطيط وتحسين اوضاع
3- الاختيار والتعيين
4- التطوير والتدريب
5- التعويض والمكافأة ووضع هيكل عادل للأجور
6- تقييم الأداء والمتابعة الدورية لذلك

تحليل الوظيفة

وصف الوظيفة: يصف المهام التي تتضمنها الوظيـــــفة

توصيف الوظيفة يحدد المهارات المطلوبة لأداء النجاح

طرق جمع بيانات التحليل الوظيفي تكون

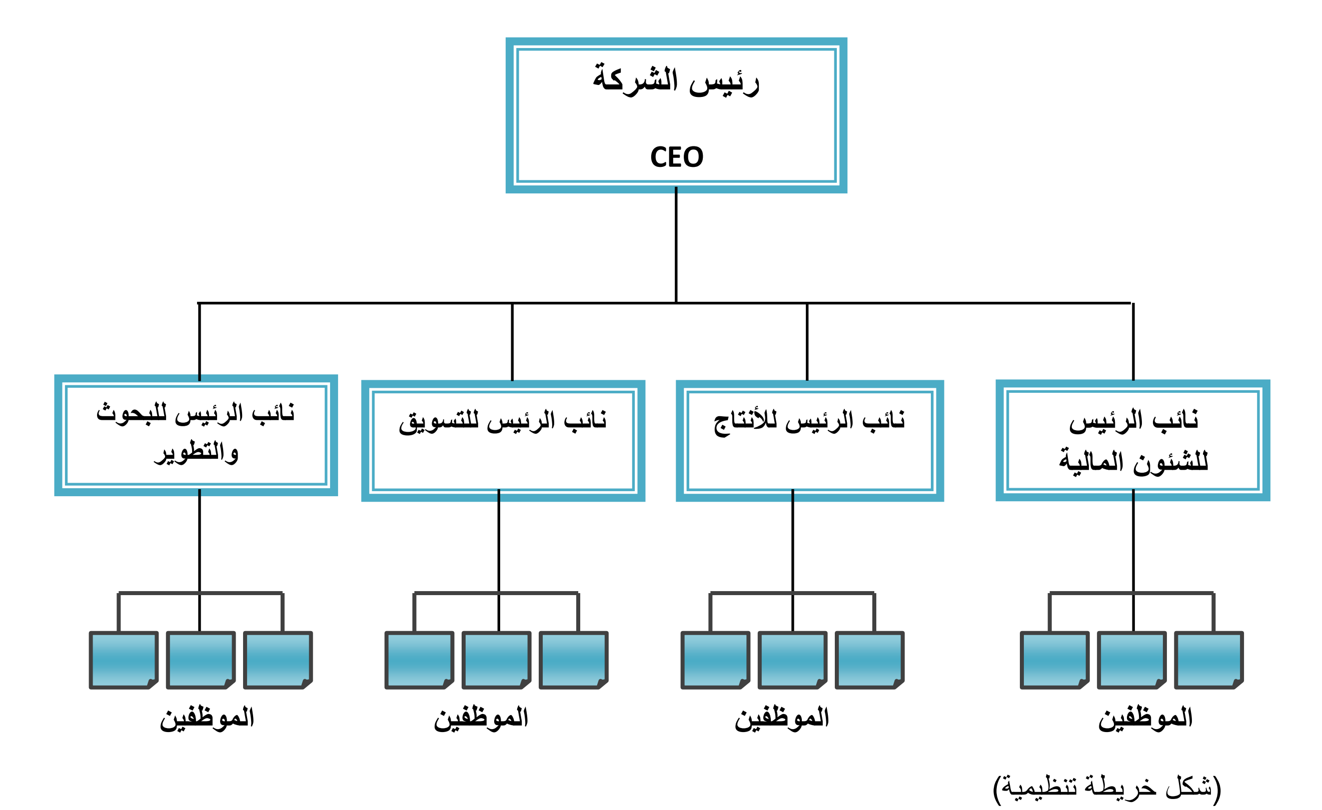
1- عن طريق المقابلة
2- عن طريق الاستبيانات
3- عن طريق الملاحظة
4- عن طريق سجلات الأداء
5- عن طريق تحليل وظائف بعض الشركات الأخرى لوظائف مماثلة

قبل ان تبداء في إجراء تحليل الوظائف الى فهم سياسة شركتك الخاصة بالموارد البشرية فيسمح لك ذلك بتحديد أولويات احتياجاتك من الموارد البشرية. كما تفيد الخريطة التنظيمية في مساعدك على رؤية علاقات الوظائف المختلفة ببعضها البعض في شركتك او منظمتك بالأضافة الى انـها تساعدك في توضيح جميع الوظائف او مجموعات الوظائف في الشركة والتبعية الادارية لكل منهم.

وللقيام بإعداد خريطة تنظيمية يجب اتباع الخطوات التالية:

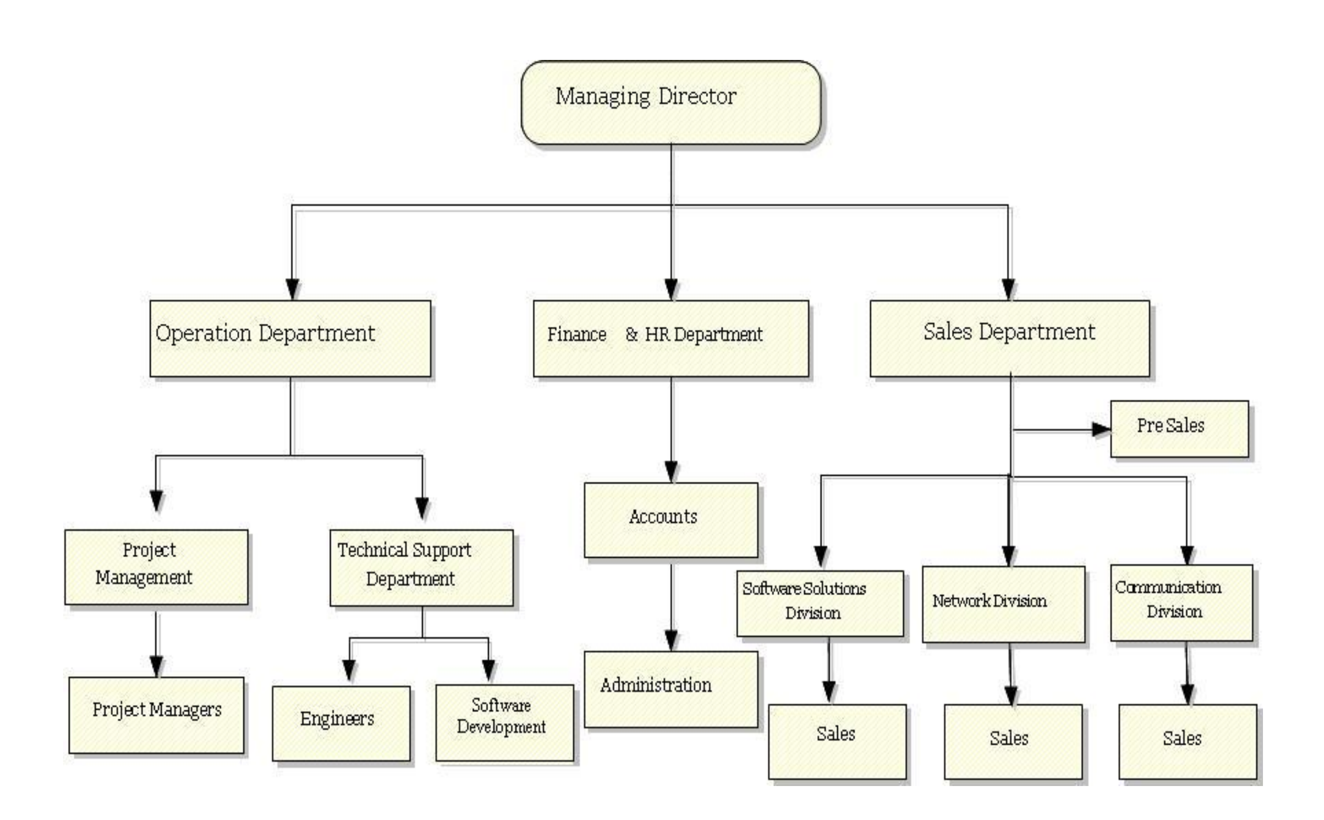
- قم بإعداد قائمة بجميع الوظائف الموجودة في شركتك بمسماها الوظيفي.
- جمع الوظائف ذات المهام المتشابهه في مجموعات مكوناً "عائلات"وظيفية.
- ارسم خطوط من هذة المجموعات لتوضيح التبعية الإدارية.

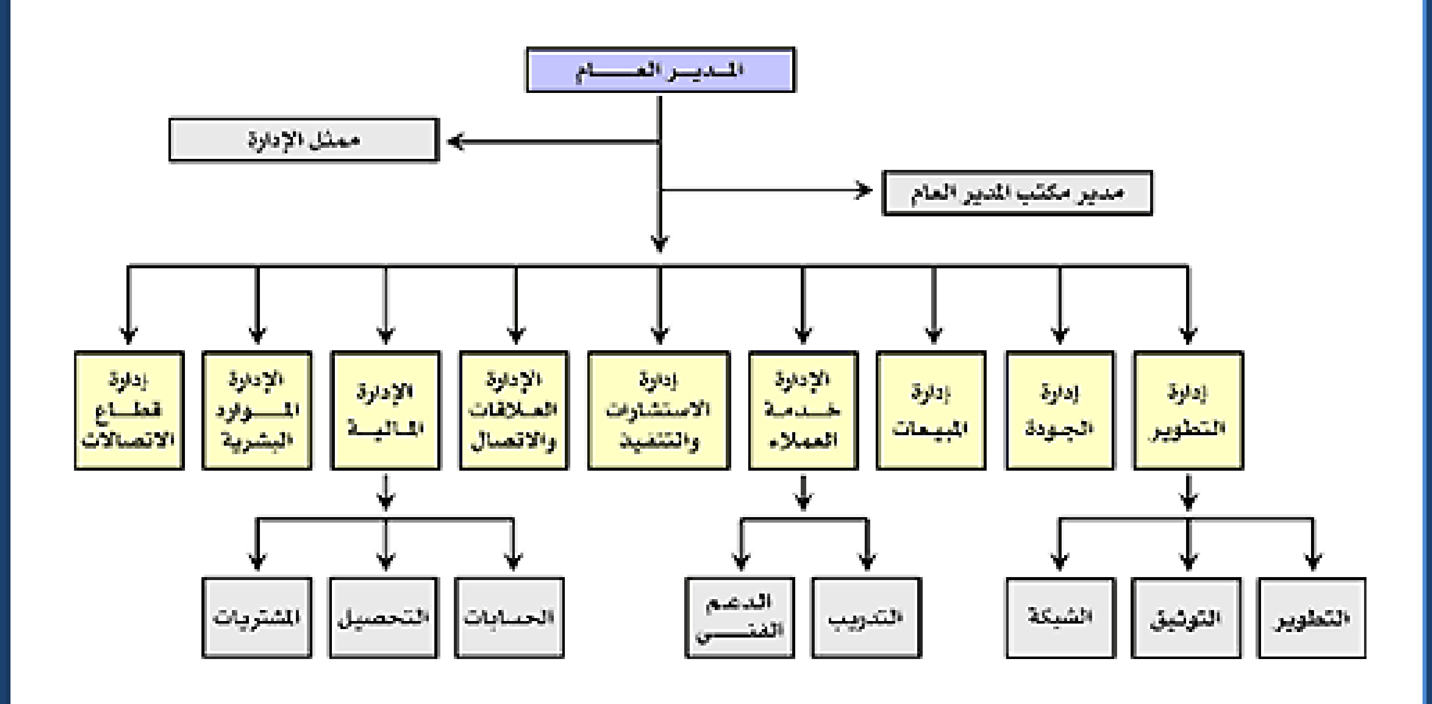
الليك مجموعة من الأشكال التي توضح التبعية الإدارية في الشركات



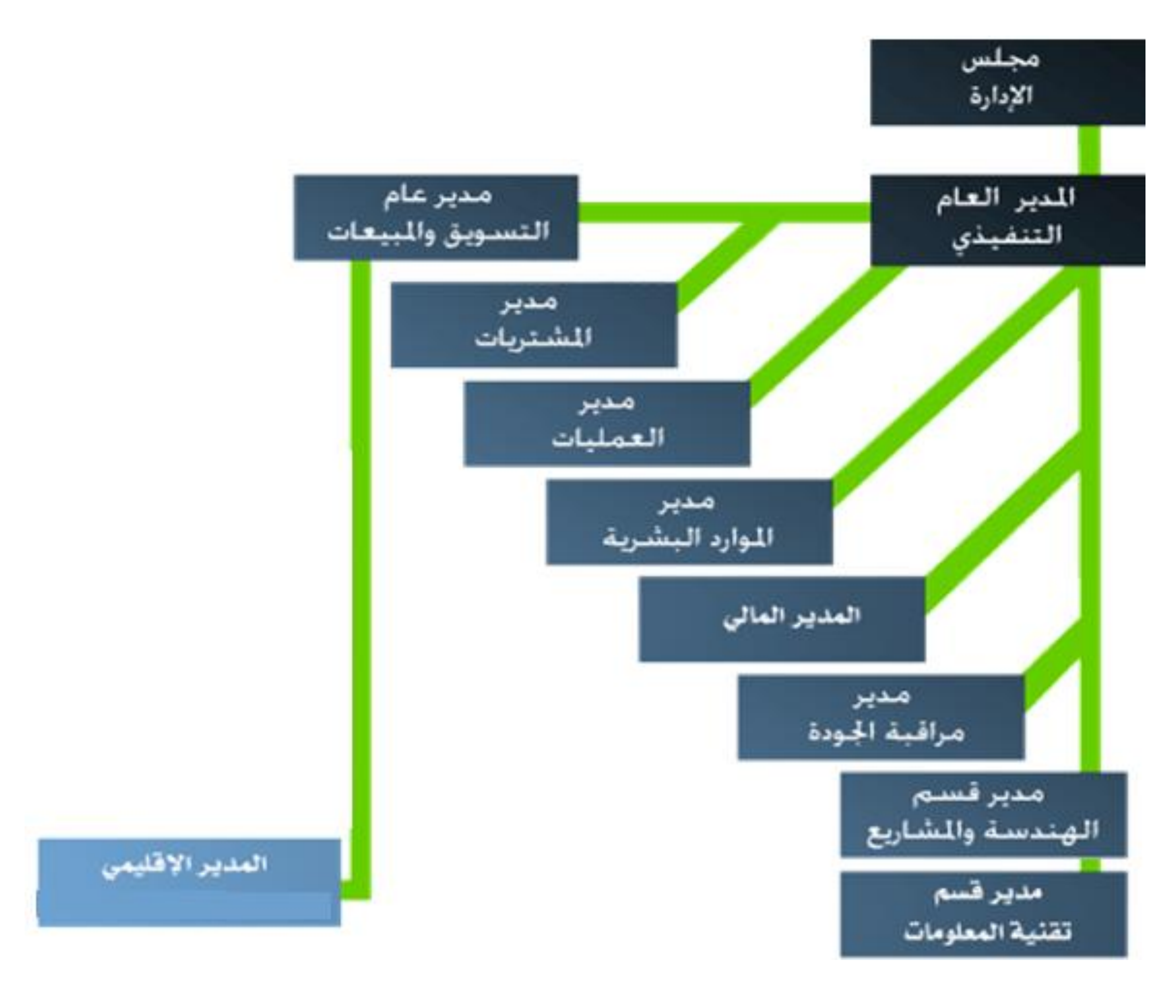
(شكل خريطة تنظيمية)

انظر الاشكال اعلاه مجموعات الوظائف في الشركة والتبعية الادارية لكل منهم.





Alkhader_Ali@Yahoo.com
اعداد : الخضر علي الخضر®



من هذا الاشكال السابقة يمكنك رؤية علاقات الوظائف المختلفة ببعضها البعض في شركتك وبما اننا نحتاج الى عمل تحليل للوظائف فإن نحتاج الى جمع معلومات عن الوظيفة وهناك طريقتين تتبع في قسم الموارد البشرية لجمع المعلومات وتسمى أدوات التحليل وهما كالتالي:

1 - ورقة عمل تحليل الوظائف:

وتستخدم لتسجيل مسئوليات ومواصفات ومعايير أداء الوظيفة حيث يتم تعبئتها إما عن طريق المقابلات أو ملاحظات العاملين أثناء أدائهم مهامهم.

2 - استقصاء تحليل الوظائف :

ويستخدم في جمع المعلومات الخاصة بالوجبات المحددة لأي وظيفة.

سنتطرق الآن الى عمل تحليل على احد الوظائف في اي شركة لمعرفة المسؤليات الاساسية والثانوية وجمع المعلومات المتعلقة **بالوظيفة** (وليس الموظف) وذلك من اجل معرفة كافة المهام والمعلومات التي نحتاج اليها في التحليل وذلك من اجل التعريف الشامل والدقيق للوظيفة وسنقوم بالمثال بعمل ورقة تحليل لوظيفة مع العلم بأن ورقة التحليل في المثال القادم قد لاتتطابق المعلومات المطلوبة فيها مع منظمتك او منظمات اخرى وذلك يرجع نتيجة لطبيعة العمل.

((التحليل العاجل يستخدم عندما المسئوليات كثيرة او قليلة فقط))

مثال لورقة عمل تحليل (وظيفة)

الاســــــــــم:	الخضر علي الخضر
المسمى الوظيفي:	مساعد المدير أداري
القســــــــــم :	الإدارة
الإدارة التبعيـــة:	الشئون الأدارية
مصدر شاغل الوظيفة:	داخلي ☐ خارجي ☐
هدف الوظيفة :	مساعدة المدير الاداري عن معظم العاملين في قسم لإدارة من اعمال مثل (الأشراف على عملية التوظيف والعقود، إنهاء خدمات الموظفين، الاشراف على انتاج الإداريين، تقييم أدائهم، متابعة تصاريح واقامة العمالة الأجنبية).

	الواجبات الرئيسية	فحص الجودة				الأهمية	التردد	الوقت
		تمت في الوقت المحدد	تمت طبقاً للحجم	النتائج تعدى معيار الخدمة.	مقاييس اخرى.	مثال متوسط	مثال شهرياً	مثال 10 %
1	المسؤول عن المقابلة الأولى للمرشحين جدد.					هام ☐ متوسط ☐ عادي ☐		
2	ألاشراف على التوظيف وأنهاء خدمات الموظفين.					هام ☐ متوسط ☐ عادي ☐		
3	الإشراف على جميع التذاكر ، وملفات الموظفين ، وقضاياهم.					هام ☐ متوسط ☐ عادي ☐		
4	الإشراف على جميع التذاكر ، وملفات الموظفين ، وقضايا التأشيرات والإقامة.					هام ☐ متوسط ☐ عادي ☐		
5	تجمع التقارير المقدمة من الغياب ، والرواتب وغيرها من المسائل التي تهم إدارة الشركة.					هام ☐ متوسط ☐ عادي ☐		

التسلسل	الواجبات الثانوية	فحص الجودة				ملاحظات
1	حضور الاجتماعات.					
2	حل مشاكل الموظفين خطياً و هاتفياً.					

المؤهلات الدراسية والخبرة المطلوبة:		التخصص	سنة
1-	دبلوم أدارة اعمال		
2-	ثانوية عامة		
3-	دبلوم		

المهارات والمعرفة المطلوبة:		
العلاقة مع الأخرين	المهارات الذهنية	المهارات اليدوية

المتطلبات البدنية واخرى	
1-	ظروف منطقة العمل
2-	ساعات العمل
3-	وغيرها من سفر + عزلة + عمل لساعات طويلة + الظروف الخطره ...الخ.

وبأمكانك اخذ معلومات اخرى مثل معرفة هل تحتاج الى معرفة الصفات الضرورية لمن يقوم بهذه

الصفة	ضرورية	معاونة	غير ضرورية
الحالة الصحية	✓		
القدرة على اتخاذ القرار	✓		
القدرة على الكتابة والطباعة	✓		
الالتزام بالدوام	✓		
قوة النظر			✓
قوة حاسة الشم			✓
الذكاء	✓		
الخ ... مما تتطلبة الوظيفة.	..	..	..

اضف اذا كان لديك تعليق :

....

....

الوظيفة. الليك بعض النقاط

اسم المشرف	ملاحظات المشرف	التوقيع
	....	

((لابد أن تسجل المهام الرئيسة اولاً ومن ثمَ التي تليها في كل الفرغات المطلوبة في التحليل))

لذا قد علمنا الآن أن تحليل الوظائف هو عملية جمع معلومات صحيحة عن وظيفة ما، وهناك طرق اخرى عده لإجراء مثل هذا التحليل السابق، إلا أن المعتاد هو استخدام خليط من المصادر المتاحة للمعلومات، يتم تأكيد صحتها عن طريق الملاحظات والمقابلات.

هناك ثلاث خطوات في تحليل الوظائف يجب ان تتبع وهي : -

1 - اختر الأسلوب الذي ستستخدمة.
2 - اختر من سيقوم باستكمال المعلومات وكيف سيتم تأكيد صحتها.
3 - قم بأستكمال جمع المعلومات ومراجعة النتائج.

وهناك أداتان اكثر أستخداماً في تحليل الوظائف وهما:

أ - **ورقة عمل تحليل الوظائف :** تستخدم للتسجيل المباشر لمسئوليات ومواصفات ومعايير الأداء على ورقة عمل.
ب - **استقصاء تحليل الوظائف :** يستخدم لجمع المعلومات عن الواجبات المحددة لكل وظيفة.

<u>يمكننا اختصار مهام التحليل كالتالى :</u>

- التعريف الشامل والدقيق للوظيفة .
- وصف المهام، والمسئوليات، ومعايير الأداء الفعلية الخاصة بالوظيفة.
- توضيح المتطلبات التى يجب توافرها فى شاغل الوظيفة ليؤديها بنجاح.

ثالثاً :
وصف ومواصفات ومعايير الوظائف
Job Descriptions, Specifications, and Standers



وصف ومواصفات ومعايير الوظائف

التوصيف دائماً مايكون بعد تحليل الوظائف، حيث يصبح الوقت مواتياً لكتابة وصف الوظائف ومواصفات الوظائف ومعايير أداء الوظائف.

التوصيف الوظيفي

الوصف الوظيفي مهم جدا لكل وظيفة وهو الذي تبنى عليه التقييمات والعلاوات بناء على ما تم إنجازه في خلال فترات معينة.

بالرغم من عدم وجود توصيف وظيفي نموذجي ، إلا أن بعض توصيفات الوظيفة يكون أفضل من الآخر. إذا كنت ستعمل كمحللٍ للوظائف فمن الضروري أن تمارس تدريبات كثيرة فحال توصيف الوظيفة ثم راجع ما كتبتة وناقشة وأعرضة علي المتخصصين وسيطوّر هذا قدرتك على تحديد المخاطر الكبرى وسيساعدك في تجنب بعض الممارسات عند إعدادك للتوصيف الوظيفي. من المهم التأكد من أن الوصف الوظيفي خالٍ من التحيز المباشر وغير المباشر لجنس شاغل الوظيفة أو جنسيتة. وعند الإنتهاء من التوصيف يجب على المحلل أن يسأل نفسه: هل يزودني هذا التوصيف الوظيفي بفهم وإدارك واضح بمطالب هذه الوظيفة؟ وإذا كانت الإجابة بلا، فكيف إذا يمكن تحسينه؟

وصف الوظائف:

يوضح وصف الوظيفة المهام والواجبات والمسئوليات التي تتضمنها وظيفة ما، فهو يحدد ما يجب عمله، ولماذا يؤدي هذا العمل، وأين يؤدي، بالإضافة إلى شرح طريقتها تأدية بشكل مختصر. **<u>حيث يتضمن الوصف النموذجي للوظائف أربعة أجزاء هي:</u>**

- **التعريف**: يشتمل على المسمى الوظيفي والإدارة والموقع، علماً بأن إدراج التاريخ شيأً هم وذلك من اجل المراجعة لاحقاً.
- **وملخص عام**: مختصر عن المسئوليات العامة التي تجعل هذة الوظيفة مختلفة عن غيرها.
- **والاختصاصات والواجبات الضرورية** : يتم تدوين الاختصاصات والواجبات الأساسية.
- **والعلاقات** : يحدد العلاقات الأشرافية والتبعية اللادارية لهذة الوظيفة.

المستندات الخاصة بالوظائف ثلاثة:

- وصف الوظائف.
- مواصفات الوظائف.
- معايير أداء الوظائف.

وان هذة المستندات الخاصة بالوظائف تعتبر بمثابة العمود الفقري لأي برنامج إدارة موارد بشرية فعال، حيث انها توضح التالي:

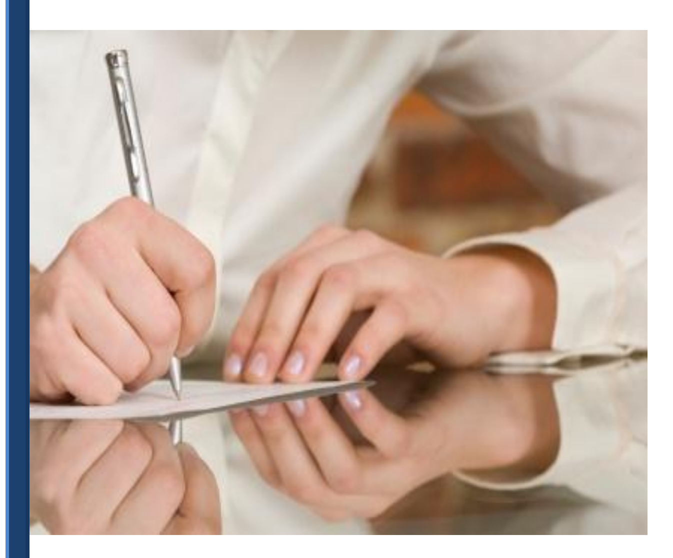
- سبب وجود الوظيفة.
- مسئوليات شاغل الوظيفة.
- المطلوب لتحقيق الأداء الفعال للوظيفة.

هناك ثلاثة خطوات أساسية لضمان أن يكون وصف الوظائف، ومواصفات الوظائف ومعايير أداء الوظائف دقيقة وحديثة بصفة مستمرة:

1. القيام بإجراء تحليل للوظائف.
2. القيام باعداد مستندات الوظائف والتي هيا كالتالي:-
   - وصف الوظائف.
   - مواصفات الوظائف.
   - معايير أداء الوظائف.
3. القيام بصيانة المعلومات الخاصة بالوظائف.

بعض الملاحظات لمن يقوم بكتابة الوصف الوظيفي:

- تأكد أن مسمى الوظيفة يعطي انعكاساً دقيقاً عن المسئوليات ولكن لا يقلل من شأن شاغلها.
- تجنب استخدام كلمات مثل اصغر Junior أو اكبر Senior في المسمى الوظيفي.
- على من يقوم بكتابة وصف الوظيفة أن يفهم مسئوليات واختصاصات الوظيفة بوضوح.
- يجب أن تكون جميع نماذج وصف الوظائف موجزة وواضحة من اجل اعداد وصف جيد.
- استخدم التعبير "واجبات ومسئوليات رئيسية".
- كن موضوعياً ودقيقاً عند وصفك للوظيفة.
- استخدم كلمات أفعال مثل (تشجيل، يقوم، يشرف ...الخ).



بطاقة الوصف الوظيفي "أخصائي الموارد البشرية"

المسمي الوظيفي : أخصائي الموارد البشرية

ملخص الدور:

يطور ويوصي وينفذ السياسات المتعلقة بالاستغلال الأمثل للأفراد العاملين داخل الشركة وهو في سبيل ذلك يستخدم عدد من السياسات المختلفة والمترابطة معاً كالتعيين والتدريب وتنمية الآداء وتخطيط المسار الوظيفي والأجور والتدرج الوظيفي.ويخضع للإشراف المباشر من السيد مدير عام الشركة

المهام الرئيسية:

- يدرس ويطور التنظيم الداخلي للشركة ويدرس تأثيره على مرونة وتنفيذ العمليات .
- يعد ويطور الهيكل التنظيمي للشركة موضحاً الوحدات والعلاقات فيما بينها وتوزيع الادوار وتحديد المسميات الادارية لفريق العمل.
- يحلل ويوصف الوظائف انطلاقاً من أهداف وغايات الشركة ويحدد المؤهلات المناسبة لشغل الوظائفكالمؤهل العلمي المناسب ومدة ونوع الخبرة المطلوبة
- يستخدم الاساليب الاحصائية المتبعة للتنبؤ بالموارد البشرية كالاساليب الكمية والاساليب المعتمدة على تقدير جهد العمل ومقابلة الطلب بالعرض ومعالجة الفائض بالعجز وتحديد

الاحتياجات النوعية من العمالة

- ينشئ ويدير علاقات جيدة مع مصادر الإمداد بالمتقدمين
- يخطط وينفذ ويعد خطة الاعلان عن الوظائف الشاغرة
- يخطط وينفذ –منفرداً أو بمشاركة مشرفي الشعب - مقابلات الأولية اختيار للمتقدمين لشغل وظائف معينة
- يخطط وينفذبمشاركة مشرفي الشعب مقابلات تقييم اداء العاملين الدورية
- يتولى مسئول الموارد البشرية مقابلة الموظف المستقيل ويقيم معه حوارا حول اسباب ترك العمل وما هي المشكلات التي تعيق استمراره بالعمل وسبل العلاج ويعد تقريراً خاصاً بكل حالة
- يعد على فترات تقريراً دورياً يناقش الاسباب التي تدفع إلى ترك العمل وكيفية علاجها
- يتولى بالاشتراك مع مشرفي الشعبوضع الاختبارات التمهيدية) الفنية والنفسية والمهارية والعقلية وغيرها (للمتقدمين لشغل الوظائف
- يقومبالتحري والاستفسار عن المرشحين لشغل الوظائف ويعد تقريره عنه الذي يحدد الصورة العامة التي لمسها عن المتقدم في الوظائف السابقةويوضح مدى مصداقية المعلومات المقدمة بالسيرة الذاتية.
- يستلم مسوغات التعيين الخاصة بالمقبولين لشغل الوظائف ويتأكد من اكتمالها ومطابقتها ويعد ملف العامل ويضع له رقماً تعريفياً
- يعد ويطور برنامج الإرشاد والتوجيه للموظفين الجدد ويعد تقريراً شهرياً يوضح مستويات الأداء المتحققة ومدى انضباطهم الاداري
- يعد ويحلل معدل دوران العمالة شهرياً ويوضح الأسباب التي تتسبب في ارتفاعه وما سبل العلاج.
- يقيم وينمي علاقات قوية مع الجهات التدريبية ويوفر المعلومات عن برامجها التدريبية
- يدرس الاحتياجات التدريبية للعاملين بالشركة ويضع وينفذ خطة التدريب السنوية
- يضع وينفذ خطة التدريب السنوية بالشركةبناء على دراسة سابقة للاحتياجات التدريبية
- يحدد معايير ترشيح المتدربين للالتحاق بالدوارت التدريبية
- يقيّم العملية التدريبية ويستخدم الأساليب العلميةلقياس أثر التدريب
- يضع بمشاركة مشرفي الشعب خطة تقييم الاداء ويطورها حسب ما تقتضي الحاجة
- يوفر المعلومات والأدوات اللازمة ليقوم المشرفون بتنفيذ عملية تقييم الأداء
- يعد تقريره الدوري الذي يوضح مستويات الاداء بالشركة وسبل علاج مشكلة تدني مستويات الاداء
- يضع نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية للعاملين بالشركة ويدقق الترشيحات الواردة من مشرفي الشعب ويتأكد من فاعلية نظام التحفيز باستمرار
- يقوم بقياس الرضا الوظيفي لدى العاملين بالشركة على فترات للتحقق من توفر بيئة العمل الداعمة.
- يقوم بإرسال التنبيهات والإشعارات الخاصة بعدم الاستجابة للتعليمات الإدارية ويسجل ذلكفي سجل خاص
- يقوم بإرسال التنبيهات والإنذارات الخاصة بعدم الإلتزام بكمية الأعمال أو توقيتاتها الى غير الملتزمين ويسجل ذلك في سجل خاص .

- ينشئ ويطور نظام النقل والترقية للعاملين بالشركة ويدرس الحلول التيتنشأ عن النقل والترقية.
- يعد ويوفر أدوات ونماذج العمل التي تتطلبها العمليات
- يتحاور مع العاملين يوصي بما يراه مطلوباً لجعل بيئة العمل داخل الشركة إيجابيةداعمة
- يؤدي مهام أخرى توكل إليه من مدير عام الشركة

مؤهلات شغل الوظيفة:

- حاصل على مؤهل جامعي إداري مناسب.
- لديه خبرة في مجال العمل لا تقل عن خمس سنوات في العمليات المختلفة لادارة الموارد البشرية.
- لديه معرفة بمبادئ الادارة كالتخطيط وإدارة موارد العمل وإعداد التقارير الإدارية.
- لدي معرفة بمواد قانون العمل المصري واللوائح المنظمة.
- يتمتع بمهارات التواصل واللباقة في الحديث.
- إجادة اللغة الإنجليزية إجادة تامة تحدثاً وكتابة.
- إجادة استخدام تطبيقات الحاسب الآلي والإنترنت.

المثال السابق فيه معلومات كثيره اتينا بها من التحليل ولهذا السبب يكون التحليل قبل التوصيف الوظيفي من أجل جمع البيانات الكافية عن الوظيفة.

بطاقة وصف في الصفحة التالية.

وصف الوظيفة (سكرتارية):-

بطاقة وصف وظيفة (سكرتيرة)

التاريخ :	إعداد:	مراجعة :	المسمى الوظيفي:	الإدارة
2009/8/1م	الخضر علي	طالب حسين	سكرتيرة	الإدارة العليا

وصف الوظيفة :

المسى الوظيفي :	التبعية الإدارية :
سكرتيرة رئيس مجلس الإدارة العليا.	إدارة مجلس اللإدارة العليا.
بيان الوظيفة "غرض الوظيفة":- تقدم خدمات سكرتارية كاملة لرئيس مجلس الإدارة العليا عن طريق ترتيب الجوانب الروتينية من عملة.	
ملاحظة : يتم التعبير عن غرض الوظيفة في جملة او جملتين تفسران السبب في وجود الوظيفة.	

واجبات رئيسية:

1-	تعمل على استلام البريد وتوزيعة وتصنيفة ترتيبة حسب الأولويات، وترفق بة المراسلات السابقة إن وجدت، وتقوم بنسخ الخطابات الروتينية للتوقيع.
2-	تقوم بطباعة ميملة عليها مدير مجلس الإدارة العلياء.
3-	تجهز جميع الترتيبات من سفر العاملين وإعداد جداول الرحلات.
4-	تفحص المكالمات الهاتفية.

واجبات الثانوية :

1 - تحتفظ بسجلات وقت بسطة لتسجيل تقدم سير العمل في المشاريع التجريبية.
2 -تقوم بجمع التقارير التي يعدها مدير مجلس الإدارة.
3 - تنقل الملفات القديمة الى قسم الأرشيف وتعمل على اعداد ملفات جديدة للأشهر القادمة.

العلاقات :

التبعية الإدارية :	مجلس الإدارة العليا
تشرف على :	(....) أو لا أحد ☐

مواصفات الوظيفة:

في مواصفات الوظيفة يتم تسجيل كل معرفة ومهارات وقدرات الشخص المتقدم للوظيفة حتى يتم تأدية مهام وواجبات الوظيفة بشكل المطلوب. لنأخذ مثالاً على هذا:

مثال لمواصفات وظيفة :

التاريخ :	إعداد:	مراجعة :	المسمى الوظيفي:	الإدارة
2009/8/1م	الخضر علي	طالب حسين	سكرتيرة	الإدارة العليا

التعليـــــــــم:

مستوى التعليم المطلوب	مجال التخصص / تخصص مهني	سنة التخرج
شهادة ثانوية ( )	....	
شهادة جامعية ( )	....	
شهادة دراسات عليا ( )	....	
شهادة تدريب ( )	....	

خبرة العمل المطلوبة:

1-
2-

المعرفة والمهارات المطلوبة :

1-
2-

وأخيراً المتطلبات البدنية:

1 - القدرات البدنية المطلوبة:	
2 - ظروف العمل:	
3 - المخاطرة:	

معايير أداء الوظيفة:

لابد من معرفة المهام والواجبات الرئيسيه والثانوية التي يمكن قياسها ومعرفة كمية أنتاجها وعمل لها جدول خاص لمعرفة التوقعات الخاصه بهذة الوظيفة وبذلك سنعرف تحديد معايير الأداء.

معايير الأداء : هي مستوى الأداء الذي يمكن توقعه من الموظف ذوي كفاءة وتام التدريب في أدائة لمهام الوظيفة.

مثال نموذجي على معايير أداء الوظيفة

التاريخ : 2009/8/20م	**إعداد:** الخضر علي	**مراجعة :** طالب حسين	**المسمى الوظيفي:** سكرتيرة	**الإدارة** الإدارة العليا
المسى الوظيفي : سكرتيرة رئيس مجلس الإدارة العليا.		**التبعية الإدارية :** إدارة مجلس اللإدارة العليا.		

النشاط	المخرجات	الجودة	الكمية	الزمن
اعداد الرحلات	بحسب التوجية	تم تحديثها بدون أخطاء	بناء على الطلب	اسبوعي
طباعة التقارير	خطابات / مراسلات	بدون أخطاء	بناء على الطلب	عشرين دقيقة
الخ ...				

تذكر دائماً بأن وصف ومواصفات ومعايير أداء الوظائاف التي لم يتم تحديثها تكون سبباً الى إتخاذ قرارت غير سليمة في كثير من أنشطة عملية الموارد البشرية، مثل الترقية والاختيار والتعيين.

تقيـــــــــم الأداء

Appraising Performance



تقييــــــــم الأداء

يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس و تحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة. حيث إن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية و كمية أداء الأفراد العاملين فيها و تحديد القابليات و الإمكانيات التي يمتلكها كل فرد و مدى احتياجات الأفراد إلى التطوير . و تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات التي تكتنفها بعض الصعوبات الأساسية. و التي منها :
تحديد المعايير المساهمة في الأداء الفعال و غير الفعال .
و كذلك تحديد أداء الفرد و مدى مسؤوليته عن هذا الأداء .
إضافة إلى أن القياس في الغالب لا يبنى على تحديد الأداء الفعلي للفرد و إنما على تصورات و أحكام القائم بالعملية كالمشرف المباشر أو الرئيس.

فأن تقييم الأداء الجيد يساعد في رفع معنوية العاملين، وضمان العدالة في التعامل معهم، ويستخدم كأساس لتقييم سياسة الاختيار والتدريب، ويساهم في استمرار الرقابة والإشراف، ودعم الالتزام والانضباط وإلا ما هو سبب استقالة العاملين الماهرين من اعمالهم؟
هناك طريقة افضل لمساعدة الموارد البشرية في منظمتك على ان يصبحوا اكثر فعالية الا وهي مساعدتهم على التعرف على أمكانياتهم اضافة الى نقاط ضعفهم حتى يحسن من أداء عملة.

وحتى تحقق كل من وظيفة تقييم الأعمال وتقييم الأداء أهدافها، لا بد من استخدام معايير واضحة وعادلة للتقييم تطبق على الجميع دون تمييز، وأن يراعى فيها مشاعر وكرامة الإنسان، وألا يكون الهدف من التقييم تصيد الأخطاء، بل كشف نقاط الضعف من أجل التصحيح، وأن تستخدم الطريقة المناسبة من طرق تقييم الأداء، وأن تخضع تقارير التقييم للمراجعة من أكثر من جهة في المنظمة ضماناً للموضوعية والدقة والشمولية.

يؤكد أكثر أصحاب الأعمال بأن لنظام تقييم الأداء الفعّال العديد من الفوائد، على سبيل المثال، يكون التقييم كمستندا رسميا يساعدك على تحديد وتصحيح أسباب ضعف الأداء، وتخطيط التطوير المهني للموظف، ويقيس مدى جاهزية الموظف للنقل أو الترقية، وعلى أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة الراتب، ويحسن معدل الإنتاجية في القسم أو المنظمة. ويجب ان لا ننسى أهمية عملية تقييم الأداء الجيدة في تقليل من تذمر العاملين من التفرقة وتعطيهم إحساس بعدالة إجراءات المنظمة.

هناك اتجاهٌ جديد في تقييم الأداء!!!

هذا الاتجاه الجديد لايلغي تقييم الإداء المتبع سابقاً في كثير من المنظمات بل هو تقييم أداء بشكل جديد بالتغيرات التالية:-

1 - يركز التقييم على التنمية بدلاً من السيطرة وأصطياد الأخطاء.
2 - يستخدم في أسلوب الاتفاق الجماعي
3 - تستخدم فية التغذية الراجعة "المرتدة" عن ألأداء من عدة مصادر وليس فقط مديرة المباشر.
4 - يركز دائماً على القدرات الكامنة في الاشخاص وتقديم الحلول والتدريب المناسب لقصورهم.
5 - يربط التقييم باستراتيجية الشركة الخاصة بالتنمية.
6 - يعضد عملية التقييم.

إذاً الإتجاه الجديد لتقييم الأداء هو النظام المرن والعادل الذي يكون بعيداً عن مستندات التقييمات المعقده.

من المعروف ان أهداف الشركات يختلف من شركة الى أخرى ولكن تبقى الأهداف الرئيسية غالباً واحدة، فيما يلي بعض الأهداف الرئيسية:-

- تقييم أداء الماضي وتحسين أداء المستقبل.
- تقدير احتياجات التدريب والتنمية.
- تقدير أهلية الفرد للترقية في المستقبل.
- وضع أهداف اداء الفرد للفترة القادمة.
- تحديد المرتبات وتحسيت الحفز.
- الحصول على التغذية المرتدة عن أنماط الأدارة والسياسات التنظيمية.

وهذا هي الأهداف التي تسعى اليها الشركات لما فيه مصلحة لها ولمواردها البشرية.

السؤال: كيف تعمل لتقييم أداء الموظفين؟

اليك الإجراءات تقييم الأداء بالخطوات التالية :-

1 - الإعــــــداد.
2 - التخطيــط.
3 - التنفيــــذ.
4 - جمع المعلومات وتقييم الأداء.
5 - إجراء مقــابلات التقييــــــم.

الإعداد ← التخطيط ← التنفيذ ← تجميع وتقييم ← مقابلات التقييم

((رغم ان تقييم الأداء مسئولية الموارد البشرية إلا أن كل مدير مباشر يشارك في عملية التقييم))

يتم تقييم أداء العاملين بناءً على اربعة:-

- **الصفات الشخصية** : مثل التركيز على العملاء، التلهف للتعلم، روح الفريق.
- **تحقيق الهـــــدف**: مثل الزمن الذي يستغرقة لأنجاز الاعمال المكلف بها.
- **مهارات العمــــل**: مثل معرفة الاسباب وراء الأداء الجيد.
- **الأهلية "الاستعداد" للتنمية**: التعرف على قدرات الموظف ومدى قدرتة على تحمل المسئولية.



لابد من تجنب الأخطاء التالية عند أجراء التقييم:

1 - تأثير الهالة : وهو تقييم موظف ما على سماتٌ أخرى.
2 - الميل الى الانسجام : هو ان يقيم تقدير العاملين كلهم بنفس الطريقة.
3 - التساهل او الحزم اكثر من اللازم : هو القيام بتقييم كافة أداء العاملين بدرجة عالية او منخفضة اكثر ماينبغي.
4 - أثر المعلومات المتوفرة : ان يقييم أداء العاملين على المعلومات المتوفرة في ذاكرتة.
5 - التحزير الشخصي: هو تقييم العاملين تحت اشرافه طبقاً لشعورهم الشخصي.

لذا لابد من اتبع طريقة معينة جيدة لتقييم الوظائف، واليك هذة الطريقة علماً بأن كل منظمة قد تكون لها طريقة مختلفة عن هذه الطريقة التالية:-

أ - طرق غير كمية.
ب -طـــــرق كمية.

أولاً : الطرق الغير كمية

1- طريـقـة الترتيـب :

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة الوظيفة بالوظائف الأخرى محل التقييم وتحديد ترتيبها بالنسبة لها. وتنقسم هذه الطريقة إلى نوعين هما :-

1/1 طريقـة الترتيب البسـيط : -

طبقاً لهذه الطريقة يتم دراسة الوظيفة ثم الانتقال إلى دراسة كل وظيفة محل تقييم ، ثم مقارنة الوظائف بعضها ببعض وذلك حسب أهميتها بهدف التوصل إلى ترتيب لهذه الوظائف . فالترتيب رقم (1) يعنى أهم وظيفة والترتيب رقم (2) يعنى الوظيفة الأقل فى الأهمية وهكذا.

2/1 الترتيب على أساس المقارنة الزوجية : -

وفقاً لهذه الطريقة تعطى الفرصة لكل وظيفة لكى يتم مقارنتها ككل مع كل وظيفة أخرى وبالتالى تظهر ثنائيات من الوظائف (أو أزواج منها) التى تتم المقارنة داخلها ، وتكون

نتيجة المقارنة فى كل ثنائية (أو زوج) هو تحديد أى الوظائف أهم ، وبحصر عدد المرات التى كانت الوظيفة فيها أهم يمكن تحديد ترتيبها مقارنة بباقى الوظائف.

2- طريقـة الدرجـات :

تعتمد هذه الطريقة على إنشاء عدة درجات لكل مجموعة وظيفية ، ثم يتم توزيع الوظائف المختلفة داخل كل مجموعة وظيفية على الدرجات المختلفة . وتمر هذه الطريقة بالخطوات التاليــة :-

1/2 تحديد المجموعات الوظيفية مثل مجموعة الوظائف الإدارية ، ومجموعة الوظائف الفنية والإنتاجية .. الخ .

2/2 تحديد عدد الدرجات داخل كل مجموعة وظيفية معينة .

3/2 توصيف الدرجات المختلفة حيث التركيز ينصب على الواجبات والمسئوليات والتعليم والمهارة والخبرة .

4/2 توزيع الوظائف على الدرجات وذلك على أساس التطابق (أو التشابه) بين وصف الوظيفة وصف الدرجة .

ثانياً: الطـرق الكميــة :-

1- طريقـة مقارنة العوامل :

تتحدد قيمة الوظيفة وفقاً لهذه الطريقة بمقارنة الوظائف ببعضها على أساس عوامل تقييم معينة . وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية :

1/1 حدد عوامل التقييم التى سيتم مقارنة الوظائف على أساسها .

2/1 حدد الوظائف الأساسية التى سيتم تقييمها .

3/1 حدد الأجر المناسب للوظائف الرئيسية .

4/1 وزع أحد كل وظيفة على عوامل التقييم بناءً على الأهمية النسبية لهذه العوامل .

5/1 ضع الوظائف فى خريطة مقارنة العوامل .

6/1 قيم باقى وظائف المنظمة .

2- طريقـة النقط :

تعتمد هذه الطريقة على استخدام النقط كوسيلة للتقييم بدلاً من الفئات الأجرية علاوة على كونها أكثر دقة وتعد من أكثر وسائل التقييم الوظيفى شيوعاً بين المنظمات ، وتمر هذه الطريقة بالخطوات التاليـة :

1- حدد عوامل التقييم (مثل المسئولية، والخبرة ، والتعليم والتدريب ، والمهارة .. الخ).

2- قسم عوامل التقييم إلى عناصر فرعية فمثلاً عامل المسئولية يمكن تقسيمه إلى المسئولية عن الجودة ، والمسئولية عن سلامة المرؤوسين .. وهكذا .

3- أعطى قيمة بالنقط لعوامل التقييم مثل (1000 نقطة) :

المسئولية	310	ظروف العمل	160
المهـارة	280	المجهـود	250
المجموع	**590**	**المجموع**	**410**

4- أعطى قيمة بالنقط للعناصر الفرعية للعوامل مثل :

المسئولية 310 نقطة :

مسئولية سلامة المرؤوسين	100
مسئولية المعدات والخامات	80
مسئولية التدريـــب	50
مسئولية الجـــودة	80
	310

5- وزع نقاط العناصر الفرعية على مستويات .

6- صمم دليلاً كاملاً للنقط .

7- استخدام الدليل فى تقييم الوظائف .

نموذج تقييم أداء (1) ((للوظائف ذات الطابع الاستشاري))

1-معلومات عامة

الجهاز	الإدارة	الشعبة	المنطقة	المدينة

الأسم الرباعي	المسمى الوظيفي	المرتبة	الرقم	تاريخ شغلها	تاريخ بداية الخدمة

آخر مؤهل علمي	التخصص	آخر برنامج تدريبي	نتيجة آخر تقرير أداء حصل علية			
			التقدير		تاريخ الاعداد	

2-عناصر التقويم

العنصر	الحد الأعلى	الدرجة المعطاه
القدرة على إعداد خطط عمل	6	
القدرة على تدريب غير العاملين	5	
القدرة على الاستدلال والقياس	7	
المهارة في إعداد التقاريروالدرسات	7	
المحافظة على أوقات العمل	7	
المعرفة بنظم العمل وإجراءاتة	6	
المعرفة بأهداف ومهام الجهاز	6	
القدرة على التغلب على الصعوبات	5	
المتابعة لما يستجد في مجال العمل	4	
المشاركة الفعالة في الاجتماعات	4	
القدرة على عمل اتصالات فعالة	4	
المهارة في تحليل المعلومات	7	
القدرة على تحمل المسئوليات	3	
تقديم الأفكار والمقترحات	3	
المهارة في التنفيذ	7	
الالتزام بخطط العمل	6	
المجموع	85	

الصفات الشخصية

القدرة على الحوار وعرض الرأي	5	
تقدير المسئولية	5	
حسن التصرف	5	
الاهتمام بالمظهر	4	
المجموع	19	
علاقتة مع الرؤساء	3	
علاقتة مع الزملاء	3	
علاقتة مع المرؤوسين	3	
المجموع	9	

3- مجموع الدرجات والتقدير

درجات الأداء الوظيفي	درجات الصفات الشخصية	درجات العلاقات	المجموع الكلي الدرجة النهائية

ممتاز (100-90)	جيد جداً (89-80)	جيد (79-70)	مرضي (69-60)	غير مرضي اقل من 60

4- ((ملحوظات عامة)) مواطن القوة ومواطن الضعف

مواطن القوة (انجازات او نشطات يتميز بها لم تشمل العناصر السابقة)

....

....

....

مواطن الضعف (جوانب سلبية تؤثر على عملة دون تكرار)

....

....

....

التوصيات العامة لتطوير قدراتة : (أن وجدت) مثل التدريب ...الخ

....

....

رأي معد التقرير

....

....

....

الاسـم : الوظيفة:

التوقيع : التاريخ: / / م

ملحوظات معتمد التقرير

....

....

....

الاسـم : الوظيفة:

التوقيع : التاريخ: / / م

نموذج تقييم (2)

اسم المــوظف		رقم بطاقة الموظف	
المسمى الوظيفي		تاريخ التعــــيين	
تاريخ اخر تقييم		تقديــــــــره	
اللادارة		القســــــــم	

الوصف	اختيار				
	ضعيف	مقبول	جيد	جيد جداً	ممتاز
القدرة على العمل					
التحمس للعمل					
السرعة في انجاز العمل					
الدقة في العمل					
القدرة على تحمل المسئولية					
الالتزام بمواعيد العمل					
الصحة العامة					
المبادرة مع الاخرين					
العلاقة مع الاخرين					
الالتزام بقواعد الأمن الصناعي					
المظهر					

التقييم العام للأداء
☐ ممتاز ☐ يجاوز التوقعات ☐ يطابق التوقعات ☐ يحتاج تحسين ☐ غير مقبول

رأي معد التقرير والتوصيات العامة لتطوير قدراتة

....

....

....

....

توقيع رئيس القسم او المدير المباشر

الاســـــــم :

التوقيــــــع :

التاريــــــخ :

نموذج تقرير تقييم أداء (3) للسنة .... م ((للوظائف الأشرافية))

أولاً: معلومات عامة

المشروع	الفرع	الإدارة	القسم

الاســـم:	المسمى لوظيفي	الرقم الوظيفي	الدرجة	المرتبة	تاريخ التعيين
اخر مؤهل علمي	التخصص	اخر برنامج تدريبي		الجزاءات والعقوبات	نتيجة اخر تقييم وتاريخة

ثانياً: عناصر التقييم

مواد التقدير	العناصر	الدرجة المقدرة	الرئيس المباشر	المدير المختص	رأي الموظف اوافق لا اوافق
الأداء الوظيفي	المعرفة بالوظيفة والمهارات	20			
	الجودة والدقة في تحقيق الهدف في اوقت المحدد	15			
	الإلتزام بالقواعد واللوائح	15			
	القدرات الإشرافية والقيادية	10			
	القدرة على التوجية وتنمية مهارات العاملين	10			
	المجموع	70			
الصفات الشخصية	العمل بروح الفريق الواحد	5			
	الإهتمام بالمظهر	5			
	السلوك الوظيفي	5			
	المجموع	15			
المواظبة	المحافظة على أوقات العمل	5			
العلاقات مع	الإجمالي	5			
	الروســـاء	5			
	المرؤسين	5			
	المجموع	15			
	المجموع الكلـــــــــــي	100			

ثالثاً: الملاحظات

1-	مواطن القوة :(إنجازات أخرى يتميز بها ولم تشمل عليها العناصر أعلاه)
أ-	
ب-	
2-	مواطن الضعف :(جوانب سلبية يتصف بها وتؤثر على أداء في العمل)
أ-	
ب-	
التوصيات	1 - .... 2 - ....

الرئيس المباشر :	المدير المختص:	المــوظف : اطلعت وناقشت هذا التقييم واوافق على ماورد فيه.
الإســـــم :	الإســـــم :	الإســـــم :
التـــــوقيع: التاريـــــخ:	التـــــوقيع: التاريـــــخ:	التـــــوقيع: التاريـــــخ:

نظام الأجور والمرتبات

Wage and Salary System

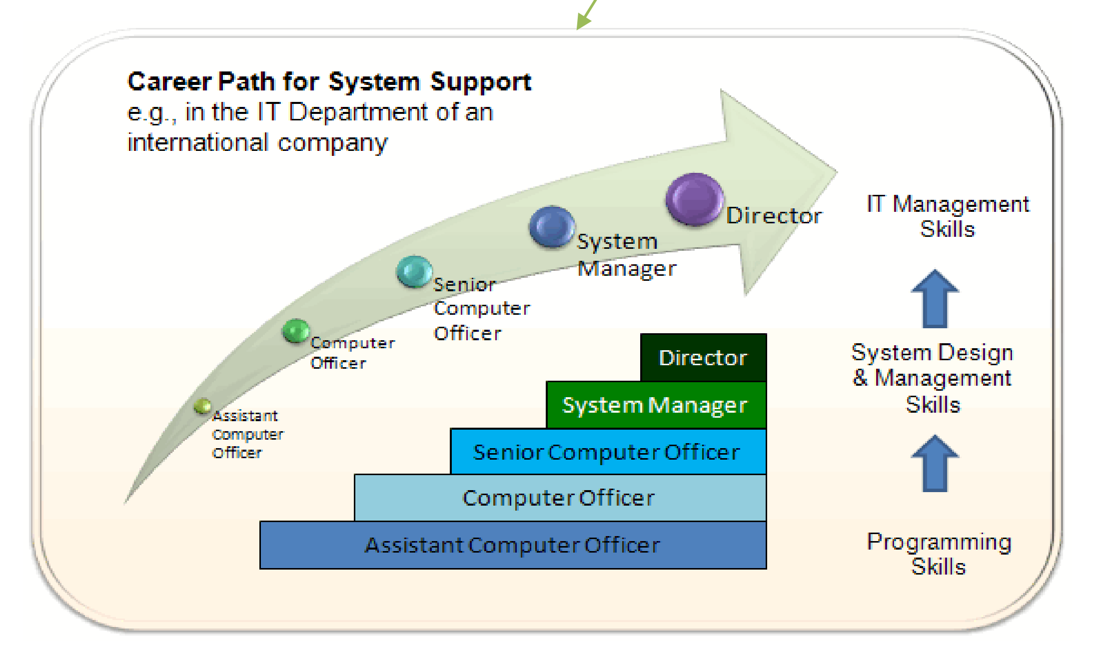


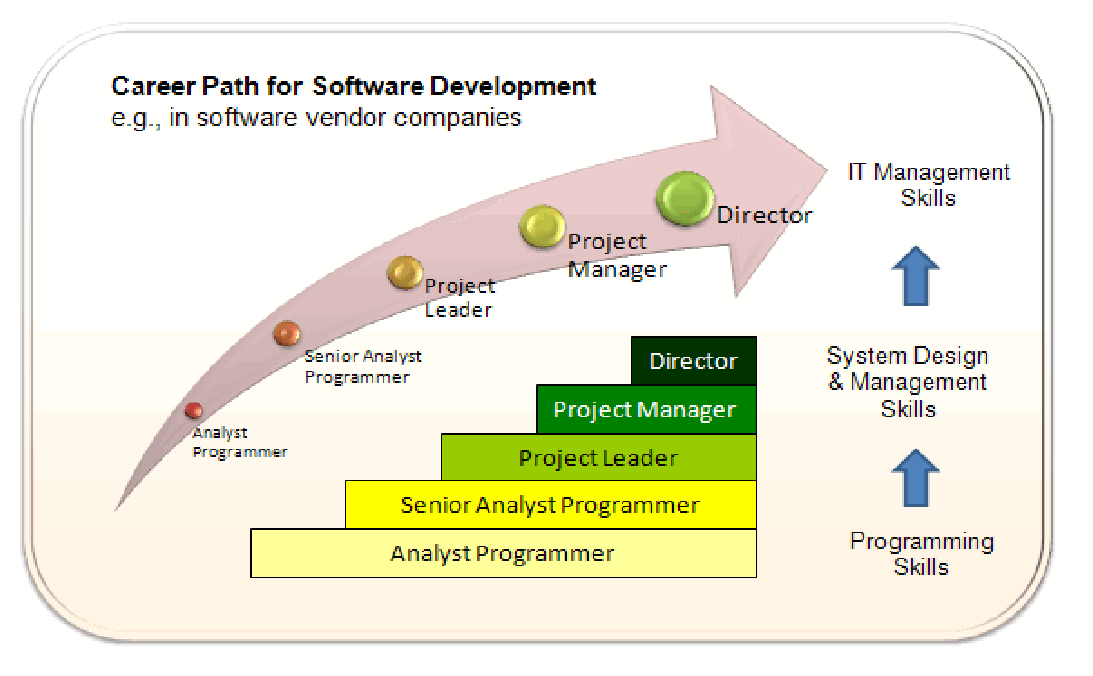


نظام الأجور والمرتبات

أن نظام الأجور والمرتبات نظام فكرة قيمة مطبقة في الشركات العالمية. هذا النظام لابد ان يكون نظام أجور تنافسي (عادل) حتى يسمح للك التمكن من استقطاب العديد من الموارد والاحتفاظ بهم في الوظائف المناسبة وخفظ معدل الدوران للعمالة في مؤسستك.

نظام الأجور والمرتبات يسمح بأن تعين العاملين الجدد على مرتبات مناسبة، وأن ترفع لاحقاً بعد تقييم أدائهم حتى يصل كل فرد في المنظمة الى المستوى المناسب بلأضافة الى إعداد مسار وظيفي واضح للأفراد. ولتحقيق كل ذلك يجب ان يكون لدى الشركة نظام الأجور والمرتبات جيد التنظيم.





الشكلين يوضحان شكل جديد للمسار الوظيفي System Support و Software Support.

فالغرض من نظام الأجور المرتبات هو (ضمان أن يحصل الأشخاص الذين يقومون بأداء مهام تعتبر ذات أهمية متساوية أجور مماثلة).

وكلمة الأجور تشير الى اجمالي ما يتقاضاه الفرد العامل مقابل الجهد الذي يبذله في العمل وتظهر اهمية الأجور كعامل اساسي في زيادة رضا الفرد عن عمله.

يتم تحديد الأجور والمرتبات على أساس الوظيفة ثم يستخدم متطلبات المهارات وأداء العمل لتحديد معدل الأجر لكل موظف.

قد يسأل سأل عن أسس تحديد الأجور والمرتبات

الجواب : انظر الشكل التالي والذي يوضح الأسس الثلاثة في تحديد الأجور.

1 - على أساس الأداء	2 - على أساس الوظيفة	3 - على أساس المهارات
تحدد الشركة أجور للعاملين بناءً على أداهم.	تحدد الشركة أجور للعاملين بناءً على أهمية الوظائف التي يشغلونها وتفترض انهم يقومون بأدوار تم تعريفها جيداً ويتلقون أجوراً محدده مقابل اتمامهم لمهام وظيفتهم.	تحدد الشركة أجور للعاملين بناءً على مدى قدرتهم على أداء مهام متعددة وليس على المسمى الوظيفي.

ستكون هناك مشاكل شائعة في اي نظام خاصة في بداية الأمر ولابد من حلها حتى تعتبر أجور الموظفين مماثلة حسب الأداء والوظيفة ومدى قدرتهم.

فمن المشاكل التي تواجها بعض الشركات في نظام ألاجور والمرتبات التالي:

- الافتقار الى التوافق في عملية تعيين وترقية العاملين.
- الصلة بين الأجر وقيمة الوظيفة غير كافية او غير واضحة.
- عدم وجود نظام ثابت لتقييم الأداء ليتم تحديد معد الأجر أو الترقية على أساسه.
- بعض المسائل التي لا علاقه لها بالمرتبات ولكنها مرتبطة بتوفير العمالة والاختيار والتسكين في الوظائف والنقل من وظيفة الى اخرى.

ولحل هذة المشاكل هو تجنبها وتحديد والعمل بالأسس الثلاثة التي تم ذكرها في الشكل السابق.

هناك خواص لنظام هيكل الأجور الجيد وهي:

1 - **أن يكون شامل** : اي يتضمن هذا النظام الأجور الأجر الاساسي، المكافآت والبدلات وأجر المعاش وغير من الترقية والنقل والتدريب وغيرها.
2 - **أن يعالج المستوى والهيكل** : وذلك بأن يكون هيكل الأجور مرن ومناسب للوقت الحالي والمستقبل.
3 - **أن يعكس قيمة الوظيفة:** اي انه عند تحديد الأجور لابد ان تأخذ في الاعتبار بقيمة (أهمية) الوظيفة بالنسبة للشركة.
4 - **أن يتضمن الأقدمية:** يجب الانتباه الى اقدمية الموظف في منظمتك.

5 - **أن يتضمن وسيلة للمقارنة بمعدلات السوق:** وذلك بمقارنة مستويات الأجور في شركتك مع اجور الشركات المنافسة الاخرى.

6 - **أن يكون حساساً لتكاليف المعيشة:** وذلك بمراعاة الاحتياجات الأساسية للبشر في حالة المستوى العام للأجور منخفضاً.

7 - **أن يتضمن خطة للمكافآت:** وذلك يتم تحديده بناء على أداء الفرد.

8 - **أن يعتمد على تقييم الأداء** : لأن تقييم الأداء هو احد المتطلبات التي تحفز مستوى الأداء المرتفع.

انظر الشكل التالي والذي يوضح (هيكل الاجور) لأحد المنظمات.

الدرجة		الراتب الاساسي			بدل نقل	علاوة عائلية (اجتماعية)		بدل السكن	علاوة الشفت	علاوة فنية	علاوة خطورة عمل	علاوة موقع	الاجازة السنوية	تذكرة الطيران	
		الحد الأدنى	الحد الأوسط	الحد الأعلى		اعزب	متزوج							الدرجة	الاستحقاق
الإدارة العليا	9	18000	19000	20000	1000	2000	4000	60000	1700	1100	1000	1000	30	رجال الأعمال	سنويا
	8	15000	16000	17000	900	1750	3500	48000	1600	1000	900	900	30	الأولى	سنويا
	7	12000	13000	14000	800	1600	3000	42000	1500	900	850	850	30	الأولى	سنويا
الإدارة الوسطى	6	9000	10000	11000	700	1050	2500	33000	1400	800	750	750	27	السياحية	سنويا
	5	7000	7500	8000	600	1000	2000	24000	1200	700	700	700	25	السياحية	سنويا
	4	5500	6000	6500	500	750	1500	19500	1000	600	600	600	23	السياحية	سنويا
الموظفون	3	4000	4500	5000	400	500	1000	15000	900	400	400	400	21	السياحية	سنويا
	2	2500	3000	3500	300	500	1000	10500	800	300	350	350	21	السياحية	كل سنتين
	1	1000	1500	2000	200	500	1000	6000	700	200	300	300	21	السياحية	كل سنتين

ملاحظة / يعتمد هيكل المرتبات والأجور على سياسة الشركات.

هناك اربع خطوات لعملية اعداد هيكل نظام المرتبات والأجور العادل:

1 -تحليل الوظائف
2 -تقييــم الوظائف
3 -تحديد درجات الوظائف (التدرج الوظيفي)
4 -تسعير الوظائف.

أولا: تحليل الوظائف : ففي عملية تحليل الوظائف يتم جمع المعلومات الدقيقة عن الوظيفة في الشركة.

ثانياً: تقييم الوظائف: يتم قياس قيمة وأهمية كل وظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى في الشركة.

ثالثاً: تحديد الدرجات : حيث يسمح ذلك للشركة بالانتقال من عملية تحليل الوظائف الفردية الى داسة كيفية تنظيم الوظائف داخل الشركة. فيتم اولاً تحليل الوظائف ثم جمع تلك الوظائف التي تستخدم نفس المعرفة والمهارات في فئات وظيفية ثم يتم تحديد درجات وظيفية لتلك الوظائف.

رابعاً: تسعير الوظائف: هي الإجراء الذي يحدد هيكل الأجور والمرتبات لكل وظائف الشركة ويعكس متطلبات الوظيفة ومستوى الشخص الذي يشغلها.

أعداد هيكل الأجور

قديما كان هناك تفرقة بين الأجر والمرتب فالأجر كان يعنى ما يحصل علية العامل وهو ما يصرف له يوميا أو أسبوعيا أما المرتب كان ما يحصل علية الموظف وهو ما يصرف له شهريا في الغالب ولكن الآن التفرقة قد اختفت تقريبا واصبح اللفظيين مترادفين يعنى أن الأجر أو المرتب هو : مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد.

أهمية الأجور للشركة : -

أولاً: على مستوى الفردي : تستمد الأجور أهميتها لكونها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد . كما أنها وسيلة مناسبة للشعور بالتقدير من جهة الشركة أو وسيلة لقياس تقديره واحترامه لذاته .

ثانياً: على مستوى المنظمة : تستمد الأجور أهميتها لما يلى :-

1 - وسيلة لجذب الكفاءة المناسبة للعمل بالمنظمة.
2 - وسيلة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بالمنظمة.
3 - وسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين فالأجر هو المقابل العادل للعمــل.

لهذا يجب لكل شركة أن يكون لها نظام محدد لهيكل الأجور بحيث يتم تقييم الوظائف وتسعيرها وفقا لنظام محدد يعطى لكل موظف بالشركة إحساس بأنه كلما بذل مجهود في عملة سوف يتم ترجمة هذا الى زيادة في الأجر.

وهذا بالإضافة الى تعاون المديرين التنفيذيين في عمليات تصميم هيكل الأجور. وذلك من خلال الآتي:-

- اقتراح بداية الأجر للعاملين الجدد .
- اقتراح الزيادة الاجرية والعلاوات .
- تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية بغرض التقييم الوظائف.

خطوات تصميم نظام الأجـور :

أولاً: التمهيد لتصميم النظام ويشمل ما يلي :-

1- تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمى أم غير رسمى .

2- تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الشركة أم سيتم شراء النظام من مكاتب خبرة عالميــة .

3- تحديد من يقوم بتقييم الوظائف : هل إدارة الموارد البشرية أم مكاتب استشارية خارجية أم من خلال فريق من كلا الطرفيـن ؟ .

ثانياً: اختيار طريقة تقييم الوظائف : -

على المنظمة أن تحدد أى الطرق ستستخدم فى تقييم الوظائف ، وهذه الطرق سيتم توضيحها فيما بعد ، وهى :-

1- الترتيــب .   2- مقارنـة العوامـل .

2- الدرجــات .   4- النقــط .

ثالثاً: وضع ملامح خطة التقييم : وتشمل ما يلى : -

1- تحديد الوظائف المطلوبة للتقييم .
2- وضع الجدول الزمنى للتنفيـذ .
3- تحديد تكلفة التقييـم .
4 - تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف وأهدافها وأسلوب مشاركتهم فيها.

رابعاً : التقييم الفعلى للوظائف : -

يتم فى هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم فى ضوء الخطة الموضوعة ومسئولية إدارة الموارد البشرية هى التحقق من أن الخطة الموضوعة تسير بالشكل المرضى .

خامساً : تحديد عدد الدرجات :-

تعبر هذه الخطوة عن تحديد هيكل الوظائف وهو عبارة
عن عدد من الدرجات ، وكل درجة تحتوى على عدد من
الوظائف حيث يتم تسعير كل درجة تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حدة .

سادساً : تسـعير الدرجـات : -

يتم تسعير كل درجة وتحديد بداية الأجر (بداية المربوط) ونهايته (نهاية المربوط) لكل درجة.

سابعاً : إدارة نظـام الأجـور :

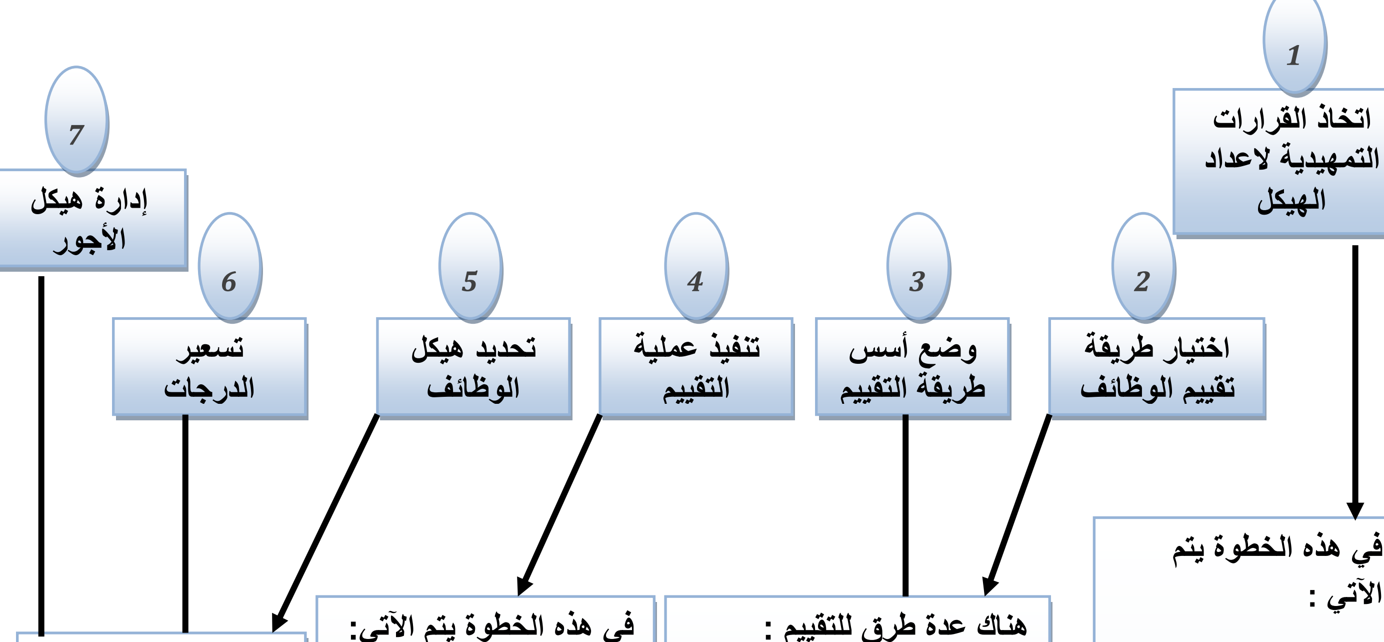
يتم تنظيم عمليات وضع الأجور والزيادات العامة وتعديل هيكل الوظائف ومعالجة أية مشكلات تطرأ على نظام الأجور .

مصطلحـــــــــــــات :

1. **أجمالي الآجر :** هو مايستحقة العامل كمقابل للوظيفة قبل خصم الاستحقاقات .
2. **صافى الأجر :** هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاستحقاقات وهى عبارة عن الضرائب والتأمينات وخلافة .
3. **الأجر النقدي :** هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد .
4. **الأجر العيني :** هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد مثل الرعاية الطبية والعلاج والمواصلات والسكن والوجبات وخلافة وان كانت لم تأخذ الشكل الغير مادي في تقديمها ألا أن تكلفتها يمكن حسابها ضمن ميزانية الأجور.

المراحل الأساسية لأعداد هيكل الأجور

مراحل أعداد هيكل الأجور



في هذه الخطوة يتم الآتي :

1. تحديد نوع نظام تقييم الوظائف هل سيتم بقواعد مدونة أو بشكل ودي بدون قواعد حاكمة .
2. تحديد تصميم الهيكل هل سيتم وفقا لاحتياجات الشركة أو سوف يتم شراءه من أحد المكاتب المتخصصة
3. تحديد من سوف يقوم بالتقييم إدارة الموارد أم سوف يتم الاستعانة بخبراء من الخارج.

هناك عدة طرق للتقييم :

1. الترتيب
2. الدرجات
3. مقار نة العوامل
4. النقط

ويتم اختيار افضل الطرق التي تتناسب مع نظام الشركة.

في هذه الخطوة يتم الآتي :

1. يتم اختيار وظائف رئيسية تؤخذ كمعيار للتقييم
2. تحديد جدول زمني للتنفيذ
3. مشاركة العاملين في وضع خطة التقييم للتمكن من تنفيذها بسهولة ويسر.

في هذه الخطوة يتم الآتي:

1. تنفيذ الخطة الموضوعة لعملية التقييم
2. قيام إدارة الموارد بالتأكد أن الخطة تسير وفقا للمنهج العلمي الذي تم الاتفاق علية .

وهو عبارة عن عدد من الدرجات وكل درجة تحتوى على عدد من الوظائف.

في هذه الخطوة يتم تحديد بداية الأجر ونهايته.

في هذه الخطوة يتم الآتي :

بعد الانتهاء من الخطوات الست يتم مراجعة الهيكل بعد اعتماده مع الواقع العملي لمعالجة أي مشاكل تطراء على نظام الأجور مثل :

1. تحديد الزيادات التي تطراء على نفقات المعيشة
2. إضافة وظائف أخري لم تكن موجودة
3. تعديل الأجور وفقا لدراسة حول الأجور الفعلية لبعض الوظائف

دراسة حول تصميم نظام الأجور للشركة

مثال تطبيقي : إدارة الصيانة العامة بأحد الشركات

تبين لمدير إدارة الموارد البشرية أن إدارة الصيانة العامة بالشركة تعانى من تشوهات عديدة في هيكل الأجور من حيث المسميات الوظيفية والدرجات والأجور المقررة للعاملين وعلية قام بالاتصال بمدير الصيانة العامة وتقرر عقد اجتماع لوضع حل لهذه المشاكل من خلال تفعيل دور مدير الإدارة في اقتراح بداية الأجر للعاملين الجدد و اقتراح الزيادة الاجرية والعلاوات و تقديم المعلومات اللازمة لادارة الموارد البشرية بغرض التقييم.

وبداء مدير إدارة الموارد البشرية في تنفيذ مراحل أعداد هيكل الأجور للإدارة.

المرحلة الأولى : اتخاذ القرارات التمهيدية لاعداد الهيكل

هذه القرارات قرارات نمطية يتم اتخاذها وفقا لمعطيات الحال ووفقا للنظام المتبع داخل الشركة.

المرحلة الثانية : اختيار طريقة تقييم الوظائف

بمراجعة طرق التقييم المتعددة وجد أن افضل طريقة هي طريقة النقط حيث أنها اكثر دقة وتعد اكثر الطرق استخداما وشعبية بين الشركات.



تنفيذ خطوات طريقة النقط : -

أولا : تحديد عوامل التقييم

م	عوامل التقييم
1	المسئولية
2	الخبرة
3	التعليم والتدريب
4	المهارة
5	ظروف العمل
6	المجهود

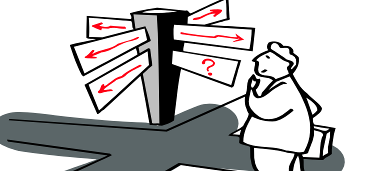
ثانيا : تقسيم عوامل التقييم ألى عناصر فرعية

م	عوامل التقييم	عناصر فرعية
1-1	المسئولية	عن سلامة المرؤوسين
2-1		عن سلامة المعدات والخامات
3-1		عن تدريب العاملين الجدد
4-1		عن الجودة
1-2	الخبرة	سنوات الخبرة
2-2		طبيعة العمل
3-2		نوع الشركة وحجمها
1-3	التعليم والتدريب	المؤهل الدراسي
2-3		دراسات عليا
3-3		دورات تدريبية في مجال العمل
1-4	المهارة	تحدد وفقا لمقابلة المتخصصة
1-5	ظروف العمل	ظروف سئية
3-5		مخاطر
1-6	المجهود	عضلي
2-6		ذهني

ثالثا : إعطاء عوامل التقييم نقاط وفقا لما هو متبع

م	عوامل التقييم	النقاط
1	المسئولية	310
2	الخبرة	100
3	التعليم والتدريب	100
4	المهارة	80
5	ظروف العمل	160
6	المجهود	250
	الاجمالى	**1000**

رابعا : إعطاء العناصر الفرعية لعوامل التقييم نقاط وفقا لما هو متبع



كما هو موضح في الجدول التالي حيث تم تقسيم المسئولية ألي عناصر فرعية وتم تقييم كل عنصر منها بقيمة وتم تحديد القيمة وفقا لأهميتها .

العوامل وعناصرها		النقاط	الأدنى	قليل	متوسط	عالي
المسئولية	**310**					
عن سلامة المرؤوسين		100	25	50	75	100
عن سلامة المعدات والخامات		80	20	40	60	100
عن تدريب العاملين الجدد		50	5	20	35	50
عن الجودة		80	20	40	60	80
الخبرة	**100**					
سنوات الخبرة		50	5	20	35	50
طبيعة العمل		25	5	15	20	25
نوع الشركة وحجمها		25	5	15	20	25
التعليم والتدريب	**100**					
المؤهل الدراسي		50	5	20	35	50
دراسات عليا		25	5	15	20	25
دورات تدريبية في مجال العمل		25	5	15	20	25
المهارة	**80**					
نتيجة المقابلة المتخصصة		80	20	40	60	80

(العمود الأخير تحت عنوان: المستويات`)

ظروف العمل	160					
ظروف سئية		80	20	40	60	80
مخاطر		80	20	40	60	80
المجهود	**250**					
العضلي		100	30	50	75	100
الذهني		150	35	70	105	150

خامسا : توزيع نقاط العناصر الفرعية على مستويات

وزع النقاط على المستويات مثالاً أعطى قيمة بالنقط للعناصر الفرعية للعوامل مثل :

المسئولية 310 نقطة :

مسئولية سلامة المرؤوسين	100
مسئولية المعدات والخامات	80
مسئولية التدريـــب	50
مسئولية الجـــودة	80
المجموع	**310**

سادسا : تصميم دليل النقط واستخدامه في تقييم الوظائف

وبعد الانتهاء من وضع الدليل يتم استخدامه في تقييم الوظائف من خلال مقارنة بيان التوصيف الوظيفي للوظيفة مع دليل النقط وجدول النقط.

- وذلك لتحديد المستوى الذي تتوافر فيه العناصر الفرعية في توصيف الوظيفة
- وبعد معرفة هذه المستويات يمكن ترجمتها ألي نقط
- ويتم تجميع هذه النقط لتحديد قيمة الوظيفة بالنقط

تسعير الدرجات

بعد أن قمنا بتحديد الدرجات يتم استخدام الدليل في تقييم الوظائف من خلال عقد مقارنة مع بيان التوصيف الوظيفي للوظيفة وجدول النقط .
وحيث أنة قد تبين من واقع مراجعة الهيكل أن تم تقسيم الإدارة ألي 10درجات وتم حسابها بالنقط وفقا للجدول الآتي : -

الدرجة	المسمى الوظيفي	القيمة بالنقط	
		من	ألي
10	عامل مخزن	225	250
9	فنى (ج)	251	330
8	فنى (ب)	331	410
7	فنى (أ) – أمين مخزن	411	490
6	مشرف	491	570
5	مشرف عام – رئيس المخزن	571	650
4	مهندس	651	730
3	رئيس قسم	731	810
2	نائب مدير إدارة	811	890
1	مدير إدارة	891	1000

ففي المثال السابق رأينا درجات لكل وظيفة و ت ختلف المنظمات فيما بينها فى عدد الدرجات المناسب لها ولكنها تتراوح ما بين 4 ، 40 درجة والشائع هو استخدام عدد 10 ، 12 درجة . وتساعد العناصر التالية فى تحديد عدد الدرجات المناسب :-

1- حجم المنظمة فالمنظمات الكبيرة ذات هيكل وظيفى مكون من عدد كبير من الدرجات .

2- عدد الوظائف فكلما كان هناك عدد كبير من الوظائف أمكن تقسيمها إلى عدد كبير من الدرجات .

3- سياسة الترقية حيث الترقية من خلال الأجر تتطلب زيادة عدد الدرجات .

4- الفرق بين أعلى أجر وأدنى أجر حيث إذا كان الفرق كبيراً أمكن زيادة عدد الدرجات .

5- العرف السائد فى المنظمة والصناعة حيث إذا تعود العمال على عدد كبير من الدرجات فإنه يصعب تقليله .

س : كيف تحديد سعر (أو أجر) كل درجة ؟

يستخدم خط الاتجاه العام للأجر بشكل تقريبى فى
تحديد العلاقة بين قيم الوظائف وبين أجورها وأيضاً فى تحديد
عدد الدرجات وأجورها . ويحسب الفرق بين الدرجات على
النحو التالـى :

$$\text{الفرق بين الدرجات} = \frac{\text{نقطة أعلى وظيفة - نقطة أدنى وظيفية}}{\text{عـدد الدرجـات}}$$

= عدد من النقـاط

وبفرض أن النقطة الواحدة حسبت على سبيل المثال بقيمة 1000 ريال ، فإن الفرق بين كل درجة وأخرى يصبح مساوياً بالريال ما قيمته = عدد النقاط للفرق بين الدرجات × 1000 ريال.

العائد والتكلفة من تصميم نظام الأجور يشمل بنود تكلفة تصميم نظام الأجور كما يلى :-

1 - تكلفة أجور المسئولين فى الموارد البشرية عن الأجور والمرتبـات .
2 - تكلفة دراسات ومسح الأجور .
3 - تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بحساب الأجور .

أما العائد فيتمثل فى الزيادة المباشرة للإنتاجية والأداء ، وإذا لم يكن هناك ارتباط قوى بين الأجور وهذه المؤشرات فهذا معناه وجود خلل كبير فى سياسات الأجور .

شكل (هيكل أأجور والمرتبات) لأحد الدول العربية.

المستوى الثاني					
الدرجة	الاساسي	الصافي	بعد ٥%	٠،١٠	٠،١٥
١	٤٦٥٠	٤٦٣٢	٤٨٦٤	٥٠٩٧	٥٣٢٩
٢	٤٩٦٥	٤٩١٨	٥١٦٦	٥٤١٥	٥٦٦٣
٣	٥٢٨٠	٥٢٠٥	٥٤٦٩	٥٧٣٣	٥٩٩٧
٤	٥٥٩٥	٥٤٩١	٥٧٧١	٦٠٥١	٦٣٣١
٥	٥٩١٠	٥٧٧٨	٦٠٧٤	٦٣٦٩	٦٦٦٥
٦	٦٥٨٠	٦٣٨٨	٦٧١٧	٧٠٤٦	٧٣٧٥
٧	٦٨٩٥	٦٦٧٤	٧٠١٩	٧٣٦٤	٧٧٠٩
٨	٧٢١٠	٦٩٦١	٧٣٢٢	٧٦٨٢	٨٠٤٣
٩	٧٥٢٥	٧٢٤٨	٧٦٢٤	٨٠٠٠	٨٣٧٧
١٠	٧٨٤٠	٧٥٣٤	٧٩٢٦	٨٣١٨	٨٧١٠
١١	٨١٥٥	٧٨٢١	٨٢٢٩	٨٦٣٧	٩٠٤٤
١٢	٨٤٧٠	٨١٠٨	٨٥٣١	٨٩٥٥	٩٣٧٨
١٣	٨٧٨٥	٨٣٩٤	٨٨٣٤	٩٢٧٣	٩٧١٢
١٤	٩١٠٠	٨٦٨١	٩١٣٦	٩٥٩١	١٠٠٤٦
١٥	٩٤١٥	٨٩٦٨	٩٤٣٨	٩٩٠٩	١٠٣٨٠
١٦	٩٧٣٠	٩٢٥٤	٩٧٤١	١٠٢٢٧	١٠٧١٤
١٧	١٠٠٤٥	٩٥٤١	١٠٠٤٣	١٠٥٤٥	١١٠٤٨
١٨	١٠٣٦٠	٩٨٢٨	١٠٣٤٦	١٠٨٦٤	١١٣٨٢
١٩	١٠٦٧٥	١٠١١٤	١٠٦٤٨	١١١٨٢	١١٧١٦
٢٠	١٠٩٩٠	١٠٤٠١	١٠٩٥٠	١١٥٠٠	١٢٠٤٩
٢١	١١٣٠٥	١٠٦٨٨	١١٢٥٣	١١٨١٨	١٢٣٨٣
٢٢	١١٦٢٠	١٠٩٧٤	١١٥٥٥	١٢١٣٦	١٢٧١٧
٢٣	١١٩٣٥	١١٢٦١	١١٨٥٨	١٢٤٥٤	١٣٠٥١
٢٤	١٢٢٥٠	١١٥٤٨	١٢١٦٠	١٢٧٧٣	١٣٣٨٥
٢٥	١٢٥٦٥	١١٨٣٤	١٢٤٦٢	١٣٠٩١	١٣٧١٩

المستوى الثالث					
الدرجة	الاساسي	الصافي	بعد ٥%	٠،١٠	٠،١٥
١	٥٥٥٥	٥٦٥٥	٥٩٣٣	٦٢١١	٦٤٨٨
٢	٥٩٣٠	٥٩٩٦	٦٢٩٣	٦٥٨٩	٦٨٨٦
٣	٦٣٠٥	٦٣٣٨	٦٦٥٣	٦٩٦٨	٧٢٨٣
٤	٦٦٨٠	٦٦٧٩	٧٠١٣	٧٣٤٧	٧٦٨١
٥	٧٠٥٥	٧٠٢٠	٧٣٧٣	٧٧٢٦	٨٠٧٨
٦	٧٨٠٠	٧٦٩٨	٨٠٨٨	٨٤٧٨	٨٨٦٨
٧	٨١٧٥	٨٠٣٩	٨٤٤٨	٨٨٥٧	٩٢٦٦
٨	٨٥٥٠	٨٣٨١	٨٨٠٨	٩٢٣٦	٩٦٦٣
٩	٨٩٢٥	٨٧٢٢	٩١٦٨	٩٦١٤	١٠٠٦١
١٠	٩٣٠٠	٩٠٦٣	٩٥٢٨	٩٩٩٣	١٠٤٥٨
١١	٩٦٧٥	٩٤٠٤	٩٨٨٨	١٠٣٧٢	١٠٨٥٦
١٢	١٠٠٥٠	٩٧٤٦	١٠٢٤٨	١٠٧٥١	١١٢٥٣
١٣	١٠٤٢٥	١٠٠٨٧	١٠٦٠٨	١١١٢٩	١١٦٥١
١٤	١٠٨٠٠	١٠٤٢٨	١٠٩٦٨	١١٥٠٨	١٢٠٤٨
١٥	١١١٧٥	١٠٧٦٩	١١٣٢٨	١١٨٨٧	١٢٤٤٦
١٦	١١٥٥٠	١١١١١	١١٦٨٨	١٢٢٦٦	١٢٨٤٣
١٧	١١٩٢٥	١١٤٥٢	١٢٠٤٨	١٢٦٤٤	١٣٢٤١
١٨	١٢٣٠٠	١١٧٩٣	١٢٤٠٨	١٣٠٢٣	١٣٦٣٨
١٩	١٢٦٧٥	١٢١٣٤	١٢٧٦٨	١٣٤٠٢	١٤٠٣٦
٢٠	١٣٠٥٠	١٢٤٧٦	١٣١٢٨	١٣٧٨١	١٤٤٣٣
٢١	١٣٤٢٥	١٢٨١٧	١٣٤٨٨	١٤١٥٩	١٤٨٣١
٢٢	١٣٨٠٠	١٣١٥٨	١٣٨٤٨	١٤٥٣٨	١٥٢٢٨
٢٣	١٤١٧٥	١٣٤٩٩	١٤٢٠٨	١٤٩١٧	١٥٦٢٦
٢٤	١٤٥٥٠	١٣٨٤١	١٤٥٦٨	١٥٢٩٦	١٦٠٢٣
٢٥	١٤٩٢٥	١٤١٨٢	١٤٩٢٨	١٥٦٧٤	١٦٤٢١

المستوى الرابع					
الدرجة	الاساسي	الصافي	بعد ٥%	٠،١٠	٠،١٥
١	٦٥٨٠	٦٥٨٨	٦٩١٧	٧٢٤٦	٧٥٧٥
٢	٧٠٢٠	٦٩٨٨	٧٣٣٩	٧٦٩٠	٨٠٤١
٣	٧٤٦٠	٧٣٨٩	٧٧٦٢	٨١٣٥	٨٥٠٨
٤	٧٩٠٠	٧٧٨٩	٨١٨٤	٨٥٧٩	٨٩٧٤
٥	٨٣٤٠	٨١٨٩	٨٦٠٦	٩٠٢٣	٩٤٤٠
٦	٩٢٣٥	٩٠٠٤	٩٤٦٦	٩٩٢٧	١٠٣٨٩
٧	٩٦٧٥	٩٤٠٤	٩٨٨٨	١٠٣٧٢	١٠٨٥٦
٨	١٠١١٥	٩٨٠٥	١٠٣١٠	١٠٨١٦	١١٣٢٢
٩	١٠٥٥٥	١٠٢٠٥	١٠٧٣٣	١١٢٦١	١١٧٨٨
١٠	١٠٩٩٥	١٠٦٠٥	١١١٥٥	١١٧٠٥	١٢٢٥٥
١١	١١٤٣٥	١١٠٠٦	١١٥٧٨	١٢١٤٩	١٢٧٢١
١٢	١١٨٧٥	١١٤٠٦	١٢٠٠٠	١٢٥٩٤	١٣١٨٨
١٣	١٢٣١٥	١١٨٠٧	١٢٤٢٢	١٣٠٣٨	١٣٦٥٤
١٤	١٢٧٥٥	١٢٢٠٧	١٢٨٤٥	١٣٤٨٣	١٤١٢٠
١٥	١٣١٩٥	١٢٦٠٧	١٣٢٦٧	١٣٩٢٧	١٤٥٨٧
١٦	١٣٦٣٥	١٣٠٠٨	١٣٦٩٠	١٤٣٧١	١٥٠٥٣
١٧	١٤٠٧٥	١٣٤٠٨	١٤١١٢	١٤٨١٦	١٥٥٢٠
١٨	١٤٥١٥	١٣٨٠٩	١٤٥٣٤	١٥٢٦٠	١٥٩٨٦
١٩	١٤٩٥٥	١٤٢٠٩	١٤٩٥٧	١٥٧٠٥	١٦٤٥٢
٢٠	١٥٣٩٥	١٤٦٠٩	١٥٣٧٩	١٦١٤٩	١٦٩١٩
٢١	١٥٨٣٥	١٥٠١٠	١٥٨٠٢	١٦٥٩٣	١٧٣٨٥
٢٢	١٦٢٧٥	١٥٤١٠	١٦٢٢٤	١٧٠٣٨	١٧٨٥٢
٢٣	١٦٧١٥	١٥٨١١	١٦٦٤٦	١٧٤٨٢	١٨٣١٨
٢٤	١٧١٥٥	١٦٢١١	١٧٠٦٩	١٧٩٢٧	١٨٧٨٤
٢٥					

المستوى الخامس					
الدرجة	الاساسي	الصافي	بعد ٥%	٠،١٠	٠،١٥
١	٧٠٠٥	٦٩٧٥	٧٣٢٥	٧٦٧٥	٨٠٢٥
٢	٧٤٤٥	٧٣٧٥	٧٧٤٧	٨١١٩	٨٤٩٢
٣	٧٨٨٥	٧٧٧٥	٨١٧٠	٨٥٦٤	٨٩٥٨
٤	٨٣٢٥	٨١٧٦	٨٥٩٢	٩٠٠٨	٩٤٢٥
٥	٨٧٦٥	٨٥٧٦	٩٠١٤	٩٤٥٣	٩٨٩١
٦	٩٦٨٥	٩٤١٣	٩٨٩٨	١٠٣٨٢	١٠٨٦٦
٧	١٠١٢٥	٩٨١٤	١٠٣٢٠	١٠٨٢٦	١١٣٣٣
٨	١٠٥٦٥	١٠٢١٤	١٠٧٤٢	١١٢٧١	١١٧٩٩
٩	١١٠٠٥	١٠٦١٥	١١١٦٥	١١٧١٥	١٢٢٦٥
١٠	١١٤٤٥	١١٠١٥	١١٥٨٧	١٢١٥٩	١٢٧٣٢
١١	١١٨٨٥	١١٤١٥	١٢٠١٠	١٢٦٠٤	١٣١٩٨
١٢	١٢٣٢٥	١١٨١٦	١٢٤٣٢	١٣٠٤٨	١٣٦٦٥
١٣	١٢٧٦٥	١٢٢١٦	١٢٨٥٤	١٣٤٩٣	١٤١٣١
١٤	١٣٢٠٥	١٢٦١٧	١٣٢٧٧	١٣٩٣٧	١٤٥٩٧
١٥	١٣٦٤٥	١٣٠١٧	١٣٦٩٩	١٤٣٨١	١٥٠٦٤
١٦	١٤٠٨٥	١٣٤١٧	١٤١٢٢	١٤٨٢٦	١٥٥٣٠
١٧	١٤٥٢٥	١٣٨١٨	١٤٥٤٤	١٥٢٧٠	١٥٩٩٧
١٨	١٤٩٦٥	١٤٢١٨	١٤٩٦٦	١٥٧١٥	١٦٤٦٣
١٩	١٥٤٠٥	١٤٦١٩	١٥٣٨٩	١٦١٥٩	١٦٩٢٩
٢٠	١٥٨٤٥	١٥٠١٩	١٥٨١١	١٦٦٠٣	١٧٣٩٦
٢١	١٦٢٨٥	١٥٤١٩	١٦٢٣٤	١٧٠٤٨	١٧٨٦٢
٢٢	١٦٧٢٥	١٥٨٢٠	١٦٦٥٦	١٧٤٩٢	١٨٣٢٩
٢٣	١٧١٦٥	١٦٢٢٠	١٧٠٧٨	١٧٩٣٧	١٨٧٩٥
٢٤	١٧٦٠٥	١٦٦٢١	١٧٥٠١	١٨٣٨١	١٩٢٦١
٢٥	salem alanzy				

حدد مواعيد مراجعة دورية لهيكل الأجور الخاص بشركتك لضمان سيره بشكل صحيح.

ضع خطة عمل لمهام عملك

"هو التفكيرالمسبق بما ستقوم بعملة بخصوص ما ترغب في حدوثة في المستقبل".



اجلس واعد خطة عمل مرسومة بوضوح وقابلة للتطبيق وواقعية لاتخاذ القرارات المستقبلية وبذلك يسهل عليك تطبيق ماذكر مسبقاً أضافة الى ماستنطرقه لاحقاً.

الخطوات التالية ستساعدك في اعداد خطة عمل لمهامك:

- اعداد خطة واقعية لاتخاذ القرارات المستقبلية.
- اختار المدة الاكثر ملائمة لخططك.
- اعد الخطة الملائمة قبل مدة من تنفيذها.
- ان تكون الخطة سهلة التطبيق.
- ان تعد الخطة من قبل الشخص المعني بها وليس شخصا اخر.
- ان تكون الخطة قابلة للتحقيق.
- تقسيم الخطة على اسابيع واحياناً على اشهر وذلك حسب طبيعة المهام التي تديرها.

انواع الخطـــــــــط

- خطة اسبوعية.
- خطة شهـرية.
- خطة سنويــة.
- خطة خمسيـه.
- خطة عشريـه.

بعد إجراء التغييرات اللازمة لخطة عملك وتحديثها كل ثلاثة اشهر او متى تطلب ذلك. وأضف اي اكتشافات مفيدة وجديدة الى خطة عملك. ولاتنسى التعرف على التقدم الذي احرزتة.

ان خطة العمل هي أداة يمكنك استخدامها لتساعدك على تطبيق كل اهدافك في الحياة حيث ان الشخص الذي ليس له اهداف غالباً مايضيع وقتة بلا فائدة.

تأكد من أن كل هدف تحددة ينطبق عليه مبداء S.M.A.R.T أي أنة:

- محـــــــــــــــدد specific
- قابل للقيـــــاس Measurable
- يمكن قياســـــة Achievable
- ذو صلة بالموضــوع Relevant
- مفيـــــــــــد بــوقت Time

ملاحظة: لاتنسى بمراجعة خطة عملك من وقت لآخر.

المصادر والمراجع:

ت	المصادر والمراجع	موقعهم على الويب
-1	كتب (بيزنس إيدج) المختصه بعلوم اللإدارة.	http://www.businessedge-me.com
-2	منتديات مجموعة إدارة الموارد البشرية	www.hrm-group.com/
-3	المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية	http://hrdiscussion.com/
-4	عرب اتش ار	/http://www.arabhrm.com
-5	بحوثات أخرى	Other Researches

الخــــاتمـــــة

الحمد لله أوله وأخره، اللهم لك الحمد على ما أنعمت على من أكمال هذا البحث بتوفيقاً منك، وأسالك المزيد من فضلك.

أكمال البحث يوم الاحد الموافق : 2009/9/13م الثاني والعشرون من شهر رمضان المبارك سنة 1430هجرية.

وأخص بالتقدير والشكر

المدرب/ عدنان محمد عبدا لواحد السادة كبار مدربي البنك الدولي – مؤسسه التمويل الدولية – برنامج البز نيس أدج – من ابريل 2006

فقد كان المدرب كالشمعة يحرق نفسه من اجل ان ينير الدرب لنا.

كما اتقدم بالشكر الجزيل

للتوطين للتنمية البشرية التي هدفها الأول تنمية الموارد البشرية.

ولا يسعني إلا أن اقول لهم بشرائهم قول رسول الله صلى الله عليه وسلم:

{ إن الله وملائكته وأهل السموات والأرض حتى النملة في حجرها وحتى الحوت في البحر ليصلون على معلمي الناس الخير }

رواه الترمذي.

وصلى الله وسلم على نبينا محمد وعلى أله وصحبة وسلم.

والحمد لله رب العالمين

تم بحمد الله



Name : Alkhader Ali Alkhader
Job : Administrator
Tell No: +967 777199293
E-Mail: Alkhader_ali@Yahoo.Com